

现代图书馆知识管理



张　兵◎著

XIANDAI TUSHUGUAN ZHISHI GUANLI

知识产权出版社

现代图书馆知识管理

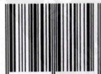
XIANDAI TUSHUGUAN ZHISHI GUANLI

责任编辑 / 国晓健

封面设计 / 张冀书装

上架建议：管理学

ISBN 978-7-80247-185-6





ISBN 978-7-80247-185-6/G · 278

（2224）定 价：46.00元

现代图书馆知识管理



张 兵◎著

XIANDAI TUSHUGUAN ZHISHI GUANLI

知识产权出版社

内容提要

本书理论结合实际，从知识管理的概述、现代图书馆管理、图书馆知识管理基本原则与方法、数字图书馆知识管理、知识管理与图书馆文化创新、知识管理与图书馆人力资源管理、图书馆知识管理业务实践等方面对图书馆知识管理进行了深入的探讨和论述，并前瞻了图书馆知识管理的未来和发展。本书对图书馆学、情报学的专业研究人员和从事图书馆工作的人员有重要的参考价值。

责任编辑：国晓健

图书在版编目（CIP）数据

现代图书馆知识管理/张兵著.—北京：知识产权出版社，2008.10

ISBN 978-7-80247-185-6

I.现… II.张… III.图书馆管理—研究 IV.G251

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 154884

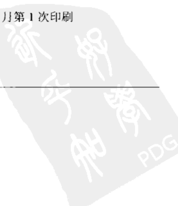
现代图书馆知识管理

张兵 著

出版发行：知识产权出版社

社　址：北京海淀区马甸南村1号	邮　编：100088
网　址：http://www.cnidr.com	邮　箱：bib@cnior.com
发行电话：010-82000893　82000860 转 8101	传　真：010-82000893
责编电话：010-82000860 转 8240	责编邮箱：anxuchuban@126.com
印　刷：北京富生印刷厂	经　销：新华书店及相关销售网点
开　本：787mm × 1092mm 1/16	印　张：19.75
版　次：2008 年 11 月第 1 版	印　次：2008 年 11 月第 1 次印刷
字　数：262 千字	定　价：46.00 元

ISBN 978-7-80247-185-6/G · 278



CONTENTS 目录

目录 CONTENTS

CONTENTS 目录





第一章 知识管理概述

随着信息社会和知识经济的到来，知识管理，作为一个新的观念，正在逐渐被人们所认识，成为一种新的管理理念和管理方法。

第一节 知识管理的时代背景

知识管理的概念自提出就掀起了国内学者研究的热潮，知识管理在图书馆的应用中。作为一个新的课题，有关的许多问题尚存在争议。知识管理的定义具有多样性的特点，人们凭着自己的工作实践和对它的了解程度，从不同角度对其进行了描述。

一、知识经济的到来是知识管理产生的外部动因

知识经济的到来，使知识和智力成为了社会经济发展的最为重要的资本和动力，这是知识管理产生的外部动因。

（一）知识经济

1. 知识经济的提出

（1）新科技革命是知识经济形成的关键因素

知识经济的出现，有其深刻的科学技术和社会经济背景。第二次世界大战后开始的第四次科技革命，形成了以信息技术为代表的高技术积累，并预示着未来二三十年内可能有更大的突破。从一定意义上讲，知识经济的出现，就是新科技革命在新时代的具体表现形式。一般来说，以下几个因素对知识经济的出现起了关键作用。

①对经济增长起主要作用的生产要素发生了质的变化。过去主要的生产要素是土地、原材料、资本和劳动力，现在科技知识的创新与积累，使知识成为主要的生产要素。

②经济增长起主要作用的生产工具发生了质的变化。过去主要生产工

具是手工工具和动力工具，现在是智力工具，如计算机、网络和各种软件，特别是因特网。

③对经济增长起主要作用的主导产业发生了质的变化。20 世纪 90 年代，OECD（经济合作发展组织）成员国知识产业和信息产业已经占国内生产总值的 50%以上，初步实现了向知识经济的转变。目前，全球知识产业和信息产业比重迅速提升，产业结构和分工正在形成新的组合。

④对经济增长起主要作用的主导消费领域正在发生重大变化。知识产品的消费需求不断上升。如 OECD 国家中，人们对计算机软件的购置费用，自 20 世纪 80 年代中期以来每年以 12%的速度递增，现已超过了对硬件的购置费用。不论是发达国家或是发展中国家，用于教育的经费都在不断增加。软、硬件产品及其加工与服务的市场份额正在不断增长，并逐渐成为人们新的消费基础。

知识经济的兴起，伴随着经济全球化进程。现代科学技术具有强大的渗透力，经济全球化进程大大加强了这种渗透力，而知识经济的兴起和发展，又极大地推动了经济全球化进程。

（2）知识经济的提出

伴随着 21 世纪的到来，世界经济已经从 200 多年来占据统治地位的工业经济向知识经济转变，人类经过了约 5000 年的农业经济，300 年的工业经济，迈入了知识经济时代，知识经济已经成为当今世界最有发展前途的经济形式。

知识经济一词，源于 1996 年世界经济合作组织出版局出版的《以知识为基础的经济》一书。该书第一次提出了划分信息与知识的标准，提出了这种新型经济的观念、范围和指标体系，标志着知识经济概念的正式形成。同年，经济合作与发展组织发表了《1996 年科学、技术和产业展望》报告，“是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济”，全面、系统地阐述了知识经济。报告认为，知识经济是指以知识（智力）资源的占



有、配置、生产和使用（消费）为最重要因素的经济；目前，发达国家一半以上的经济，已构筑在知识的基础上。1998 年 4 月，美国商务部发表《崛起的数字经济》报告，进一步阐述了知识经济这一新经济形态。世界银行 1998 年 10 月发表《知识促进发展》(1998~1999 年度世界发展报告)，强调知识是经济增长和可持续发展的关键。

知识经济理论形成于 20 世纪 80 年代初期。1983 年，美国加州大学教授保罗·罗默提出了“新经济增长理论”，认为知识是一个重要的生产要素，它可以提高投资的收益。“新经济增长理论”的提出，标志着知识经济在理论上的初步形成。知识经济的兴起，源于 20 世纪末的信息技术革命。冷战结束后，经济科技领域的国际竞争日趋激烈，从而加速了经济知识化的步伐。高科技革命不但使人类的知识总量迅速增加，而且使得人类获取知识、应用知识的能力大大提高。1993 年，人类开始宣布兴建信息高速公路；同时，因特网开始迅速普及。到 1998 年上半年，全世界共拥有电脑 4 亿台，全世界因特网使用者达 1.4 亿。信息高速公路建成后，通过芯片技术、光通信技术、网络技术以及软件技术，使知识的生产、传播、应用及存储方式变革，进而在其作用基础上形成的一场关于知识创新、加工和使用方式的革命，促使传统经济增长方式发生根本改变，并最终使知识成为经济增长的核心。其中，以美国微软公司总裁比尔·盖茨为代表的软件知识产业的兴起为主要标志。比尔·盖茨的主要产品是软盘及软盘中包含的知识。正是这些知识的广泛应用，打开了计算机应用的大门，微软公司的产值已超过美国三大汽车公司产值的总和。近年来，美国经济增长的主要源泉就是 5000 家软件公司，它们对世界经济的贡献不亚于名列前茅的 500 家世界大公司。所有这些表明，在现代社会生产中，知识已成为生产要素中一个最重要的组成部分。以此为标志的知识经济，将成为 21 世纪的主导型经济形态。

知识经济的兴起,是人类物质财富尤其是精神财富长期积累的产物,是当代科学技术对社会的作用日益深化、科技与经济关系日益复杂化、高级化的结果。人类社会的发展史是一部生产力进化史，是走向知识经济的演化史。生产力每一次划时代的进步，都是人类知识，特别是科学技术的重大飞跃。人类文明已经历了两个主要的经济时代，即以人力资源与自然资源为主的农业经济时代和以使用能源与机器为主的工业经济时代。知识经济时代是人类进入的第三个经济时代，它将给人类生活、工作和思维方式带来一场革命。在工业文明中，物质生产和经济技术达到一定水平后，经济比以往更依赖于知识的生产、扩散和应用，经济增长主要来源于知识资本，而不是金融资本。知识密集型产业在社会中的地位与作用突出，知识作为投人要素的重要性与日俱增。科技知识的创新与积累，对技术进步、促进经济发展的基础性作用愈加显著，传统产业比重下降，高技术产业迅速增长，知识消费的需求上升。知识是人类在进行社会生产和生活实践中不断积累的经验总结，自有人类社会存在，知识便作为社会的一个重要元素而存在,并伴随人类经历了游牧经济、农业经济、工业经济等经济形态。近代工业技术革命产生蒸汽机、电动机等,使人类的体力得以延伸和解放,并成为那个时代人类尖端的知识结晶；现代科学技术革命更是如此，高科技的六大领域向人类展示知识创新的方向。20 世纪 70 年代以来高新科技的发展，产生托夫勒的所谓“后工业经济”，20 世纪 80 年代产生奈斯比特的“信息经济”。20 世纪 90 年代联合国一研究机构直接提出“知识经济”概念，使知识经济成为 90 年代的经济代名词。进而，知识经济被认为是继农业经济、工业经济之后的一种新的经济形态。知识革命敲响了 21 世纪的晨钟，催起了新世纪的朝阳经济——知识经济。知识已成为提高生产率和实际经济增长率的引擎。人类必将迈向以科技发展为动力、以知识为基础的新社会，知识经济正在兴起。



2. 知识经济的概念

（1）知识经济的定义

知识经济，亦称智能经济，是指建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济。简而言之，即“以知识为基础的经济”。它是和农业经济、工业经济相对应的一个概念。

知识经济具有两重含义：一是富含知识的高科技产业、技术创新产业、教育产业、信息产业等的快速发展，特别是在国民生产中比值的大幅度提高；二是知识与经济相互渗透越来越紧密，产品与服务的知识含量不断提高。知识经济使经济增长方式发生根本变化。目前，经济增长比以往任何历史时期都更加依赖于知识的创新、生产、应用和扩散。知识经济中所指的知识，是包括所有可加以利用并能产生经济效益的知识；既包括人类最新创造的知识，也包括人类迄今所积累的既有知识；既包括高技术知识，也包括管理科学、行为科学、财政金融、文化艺术等方面的知识。

从内涵来看，知识经济是经济增长的直接依赖，是知识和信息的生产、传播和使用。它以高技术产业为第一产业支柱，以智力资源为首要依托，是可持续发展的经济。按照世界经济合作及发展组织的说法，知识经济就是以现代科学技术为核心的，建立在知识和信息的生产、存储、使用和消费之上的经济。

（2）知识经济的本质特征

学习、创新是知识经济的两个本质特征。

①知识经济是一种学习经济。当知识成为经济增长的主导要素时，知识的积累与获得也就成为影响经济增长的主要变量。学习是知识积累与获得的基本途径。在知识经济中，学习是极为重要的，可以决定个人、企业乃至国家经济的命运。学习的一个基本方面，是将隐含经验类知识转化为编码化的知识并应用于实践，进而又发展出新的隐含经验类知识。因此，知识经济条件下的员工需要进行学习，通过学习更好地适应不断提高的工

作要求；作为一个组织，也需要不断学习，即“组织学习”，以把握组织对变化的商业环境的连续适应性。这种连续适应，是凭借以适应任何特定条件的一套技能和常规程序（组织知识）来实现的。组织在学习中，根据技术的变革，不断优化或改进管理模式、组织结构及技术能力。通过学习，组织在知识经济条件下就能成为一个生存的、反应迅速的组织。

②知识经济是创新经济。知识经济是在知识基础上发展起来的。但是，这并不意味着知识可以自动转化为经济。知识的核心地位是通过技术实现的，而创新则代表了科学技术知识向商品的转化。在知识经济中，创新的思维有多种来源，包括新制造能力和对市场需求的认识。创新能以多种形态出现，包括已有产品的增值改进，技术应用于新的市场。利用新技术服务于一个已存在的市场，而且创新过程并不是完全线性的。其中，技术创新是知识经济的核心，它把技术变革引入生产要素的重新组合中，成为经济发展的内在动因。创新导致收益递增，推动经济持续增长。知识经济的标志之一，就是承认知识的扩散与知识的生产同样重要，这使得“知识传播网络”和“国家创新系统”更加受到重视。因此，政府在强调产业部门和科学系统之间相互联系、加速知识扩散的同时，也鼓励大学和实验室吸收产业界的使用伙伴参与其研究工作。显然，在知识经济时代，国家创新系统的建设，是知识生产、传播和扩散以及使用的重要保证。

（二）传统管理无法适应知识经济的发展

1. 知识经济在现代社会中的作用

21 世纪是人类历史上前所未有的知识信息社会。知识经济对社会发展的渗透程度日渐显著、社会发展对知识经济的依赖程度日益增强。知识经济的社会化趋势，与当代社会发展的知识化趋势已经相互融合。知识经济营造了一个人类物质生活、社会变革、经济发展等都高度依赖信息开发和利用的社会。面对这个崭新的知识经济社会，世界各国都在研究、探讨这场伟大变革的巨大价值。信息文明和知识文明的来临，势必彻底改变整个



人类的命运，并对社会发展产生巨大而深远的影响。

（1）人们越来越依赖知识

在知识经济时代，创造价值的劳动主要不是体力劳动，而是脑力劳动。知识成为最主要的价值来源，而人是知识的生产者和创造者。因此，知识经济时代对劳动者的素质提出更高的要求，为教育的发展开拓广阔的空间。

知识经济的出现，标志着人类社会正在步入一个以知识资源为主要依托的经济时代，知识成为经济发展的主要动力，成为决定性的经济因素，并且将带动社会生产中各种劳动形式向以脑力劳动为主和不断开发新的知识资源的方向发展。知识经济的到来，必然对科研、劳动和各类劳动力培训提出更高的要求。因此，在积极培养高素质人才，充分发挥广大知识分子才能的同时，有必要大力抓好劳动力的教育和培训。江泽民早就强调，“经济建设必须依靠科技进步和劳动者素质的提高”，“必须把教育摆在优先发展的战略地位，努力提高全民族的思想道德和科学文化水平，这是实现我国现代化的根本大计”。在中共十五大报告中也明确提出：我国现代化建设的进程，在很大程度上取决于国民素质的提高和人才资源的开发。现在，人们已经意识到，世界范围的经济竞争，综合国力的竞争，实际上是科学技术的竞争和国民素质的竞争；科技的发展，经济的振兴，乃至整个社会的进步，都离不开劳动者素质的提高和大量合格人才的培养。因此，加强素质教育，在提高人的素质上下功夫，在提高劳动者的素质上下功夫，是一项紧迫的任务。

OECD 在《以知识为基础的经济》的报告中深刻地指出：“教育是知识经济的中心，而学习将成为个人或组织发展的有效工具。”“在知识经济中，学习是极为重要的，可以决定个人、企业乃至国家命运。”由此看来，坚持推行“科教兴国”战略，将成为发展知识经济的有效途径。这在中国尤其如此。

在知识经济社会，知识对经济的作用越来越大，经济的知识含量越来

越高，不但高科技产业凝聚了人类创造的尖端技术，就是传统的农业、制造业，也是经过知识“充电”的技术密集型产业。知识的日新月异和高科技的飞速发展，要求劳动者不断学习、掌握和更新知识。从事知识生产和传播的人成为劳动力的主体，知识阶层备受尊崇。在这种尊重人才、尊重知识的社会氛围中，人们学习知识的需求更加迫切。只有不断学习，提高自身的技能和综合素质，才能顺应时代发展的要求。对知识的不断学习与积累，使劳动者的综合素质得到了很大的提高，从而扩大了社会就业。

（2）知识经济左右当代社会发展

根据 OECD1996 年度报告，知识经济在 OECD 主要成员国中，已占国内生产总值（GDP）的 50%以上。这说明，知识在经济增长和社会发展中的作用越来越突出。由于知识具有不可替代性、不可相加性、不可逆性、非磨损性、不可分性、可共享性和无限增殖性，使得其与一般生产要素相比具有本质的区别：在知识经济中，知识已不再是经济增长的外生变量，而是内在的核心因素。在知识经济时代，起决定作用的生产要素是知识。在知识经济时代，知识成为衡量生产力发展水平的决定性因素。知识的增加以及它所具有的乘法效应对生产力水平提高的贡献，远远超过其他生产要素的贡献。知识的拥有量和使用效果，决定了其他生产要素的使用需求，知识已成为不可替代的生产第一要素。

知识经济作为当代社会在利用科学技术尤其是高新技术，促进经济与社会发展的过程中所作出的一种系统结构功能分化的结果，它所带来的不仅是一种以知识为基础并直接依据于知识的生产、分配和使用的新经济形式，而且还包含了随着知识创新和技术变迁而出现的相关制度和文化价值观念的转换和变迁。知识经济对当代社会发展的意义在于，知识和信息开始取代劳动力、稀缺自然资源和资本等而上升为最基本和重要的生产要素和资源。信息知识产业开始成为一种独立的重要的产业形式，知识开始上升为支撑一个国家经济增长，衡量一个国家国际竞争力的主要指标和重要



因素。知识经济在为当代社会确立出一种崭新的、占主导地位的新模式的同时，也将在很大程度上决定着当代社会的发展方向与变迁路径。

在知识经济时代，知识成为经济发展的核心。知识是经济增长与形态中最活、最根本的生产动力和要素，是使投资报酬递增实现经济高速增长的关键。未来学家托夫勒曾说过："科学技术发展越快，人类按照自己需要创造资源的能力就越大，那时唯一重要的资源就是信息和知识，知识将是未来的贸易中心。"知识经济的效益，主要是通过知识来体现的。现代社会中，经济的全球化和竞争的多元化，使得人们深刻认识到知识已经与劳动力、资本一起构成经济发展的战略性资源，知识经济给人类带来的财富是巨大的。

知识经济与其他经济形态最本质的区别，在于它的知识化程度远远高于其他经济形态，是国民经济全面的高度知识化的经济形态。作为全面的高度知识化的经济，知识在经济增长中起决定作用。

（3）知识经济促进了社会的可持续发展

可持续发展观，是人们在对传统发展模式，尤其是工业经济时代的发展模式的批判反思的基础上提出的一种新的发展观和发展模式，它试图探索一条有效协调人与自然、人与人之间的关系，促进资源、环境、人口、经济和社会和谐发展的途径。知识经济的出现，无疑会为社会发展注入新的理论，提供新的契机。

①知识经济将使社会发展由资源依托型向知识依托型转变。知识经济时代，经济增长方式是知识依托型的，通过知识的投入和智力的开发，实现经济的内涵式发展，经济增长方式遵循"收益递增规律"。

②工业经济的资源基础是自然资源，具有稀缺性和有限性，且不可再生。工业时代人与自然的矛盾主要表现为自然资源的有限性和人的需求无限性。正是由于人的需求的无限性，导致对自然的无限制掠夺，造成了资源危机，使得社会发展表现出非持续性特征。而知识经济则不同，由于知

识是可再生的，智力也是可以不断开发的，也就是说知识资源是无限的。因此，知识经济的出现，可以缓解人与自然之间的紧张关系，促进社会的可持续发展。

③在知识经济条件下，经济与资源的关系有了突破性进展。在知识经济时代，对自然资源的依赖性要比工业经济小得多。人通过智力因素的物化，使劳动对象日趋智能化，从而大大提高了自然资源的利用率。

④可持续发展的基点是发展，而不是对自然的消极保护。知识经济就是高度创新的经济，知识经济中的知识主要是高技术知识和通过信息产生的新知识，这是具有高度创新能力的知识。在知识经济时代，通过知识创新和技术创新以实现环境创新，可以从根本上解决自然资源的有限性和人的需求无限性的矛盾，使社会走上可持续发展的道路。

⑤刺激了投资，扩大了需求。知识经济的发展，使世界各国尤其是发达国家不断加大对知识经济的投资。近十年来，发达国家在研究与发展（R&D）、高等教育和软件等知识方面的投资，保持了较快的增长态势，许多国家在知识方面的投资增长幅度明显高于同期固定资本形成的增长幅度。知识经济的发展，不仅扩大了投资需求；同时，随着其所创造的新产品和新服务的出现，也创造了社会对新产品、新服务的消费需求，且这种消费需求与知识经济似螺旋式的发展扩大，从而推动新兴产业乃至整个经济的迅速发展。其中，信息产业的发展尤为典型。

2. 传统管理无法适应知识经济的发展

伴随着经济全球一体化和知识经济的到来，知识作为当今最重要的资源，正在发挥着越来越重要的作用。任何一个国家比过去任何时候都更加依赖于知识对其经济增长的巨大推动。知识将成为推动社会发展的关键因素，成为获得利润的主要手段。企业处在知识化、信息化的社会环境中，面对急剧增长的知识和信息，将面临一种以知识为基础的更高形态的竞争，企业的兴衰成败、实力强弱，已不再取决于它拥有的物质、资本，而首先



在于知识的拥有及创新能力，取决于是否善于进行知识管理和积极推进管理创新。在知识经济时代，管理不再停留于农业经济和工业经济时代对劳力、资本和自然资源合理高效的配置与运用，而是对知识有效的识别、获取、开发、分解、使用、存储与共享，为显性知识和隐性知识构建转化和共享的途径，运用集体的智慧提高应变能力和创新能力，并进而推动整个社会知识经济的发展。知识资源具有复制性、反复消费性及在使用中不会引起边际报酬递减三个特征，以及知识资源对经济增长所起的巨大作用，将对企业管理提出新的课题。与此同时，在知识经济环境下，企业的环境也发生了很大的变化，传统的管理已经无法适应知识经济的发展。因此，一种新的管理理念——知识管理应运而生。知识管理行为自古就有，但直到近几年，随着知识经济的深入发展，才出现了知识管理理论。它之所以受到人们的关注，是因为知识管理是信息管理在网络环境下的必然产物，充分体现了知识经济时代的管理特征：信息化、柔性化、创新和适应性。毫无疑问，知识利用和知识管理已经成了如今最炙手可热的话题之一。

二、全球经济一体化逐步形成是知识管理产生的直接动因

在全球经济一体化的形势下，随着现代科学技术的迅猛发展，特别是信息科学和信息传播手段的发展与更新，人类社会的知识总量正在以几何级数急剧增长，从而形成“知识爆炸”现象。在科技化、信息化、国际化、网络化的社会里，知识和技术老化的速度正在加快，新的知识与技术不断涌现。与此同时，人们所处的竞争环境日趋复杂和多变，这些都对社会上各种组织机构造成了巨大的压力。只有不断学习，构建“学习型”组织，积极鼓励知识创新，倡导“终身学习”，才能适应这些变化。组织必须认识到高素质的、富有开拓创新意识的人才，是各类组织最宝贵的财富，也只有依靠这些人，才能保持长久的竞争优势。组织的管理不能仅仅停留在物质和资本的管理上，必须重视对知识的开发与管理，而人是知识的创造

者和使用者，因此对人的管理显得尤为重要。

全球经济一体化给人们的生活方式带来了巨大的变化，知识管理就是适应知识经济时代发展的需求而产生的，是管理学科的思想与理念向纵深发展的结果，是21世纪最具特色的管理模式。知识管理是以知识为中心的管理，通过知识共享，获取和利用知识来增强竞争力和反应能力，以迎接经济全球化竞争的挑战。

三、信息和网络技术为知识管理提供技术支撑

知识管理的发展离不开信息技术和网络技术的支持，具体表现在以下几个方面：

（一）信息技术是知识管理的基础

信息技术尤其是网络技术的发展，为实现从“资源”到“知识”的跨越、为有效进行知识管理提供了必要的技术支撑。信息技术是知识获取、储存与整理的工具，计算机的高速处理能力加快了人们获取和处理知识的速度和深度，大容量的存储和方便的检索，使得人们很容易积累数量巨大、门类繁多、形式多样的知识。网络化则消除了空间限制，人们可以通过网络随时随地获取想要的知识。狭义上的知识管理是指对知识的管理，因此可以说信息技术是知识管理的基础。

（二）信息技术是知识共享的便捷媒介体

信息技术、网络技术为知识在大范围内的交流与共享提供了技术平台，组织和个人在信息技术的支撑下可以达到知识的共享。组织只有充分利用成员的知识才能保持竞争的实力，而成员也只有投入到组织的环境中去，才有可能发挥出最大的效能。个体与个体、个体与组织之间的联结需要信息技术的建构，以扁平网络化的形式化解各成员间的心墙，打破系统内不同组织间的左右邻居档板，在平等的文化环境中共享知识，从而促进知识的交流与创造。例如开发虚拟会议系统以及知识地图，都可以更方便地大



规模地促进人与人之间的交流。在这种交流方式中，信息技术的作用显得尤其突出。组织之间的知识联盟要达到双赢，同样需要信息技术提供双方共享的平台，以双方都能接受的文字语言形式促进知识的流通与转化，实现知识共享。利用信息技术与网络技术，个人与组织、组织与组织之间，都可以打破时间与地域的限制，达到最大程度的知识共享。

第二节 知识管理的概念

尽管目前对知识管理的研究已经成为一个热点，但关于知识管理的概念，理论界尚没有形成统一的认识。

一 知 识

（一）知识定义

要弄清知识管理的概念，首先必须弄明白什么是知识。《辞海》（1989年版）中把知识定义为“人类认识的成果或结晶”，并解释说：“人的知识（才能也属于知识的范畴）是后天在社会实践中形成的，是对现实的反映。”又说：“知识随社会实践、科学技术的发展而发展。”《现代汉语辞海》（2003版）对知识解释为:“知识是人们在改造世界的实践中所获得的认识和经验的总和。”上述传统的定义，都把知识作为实践或实践活动的认知结果看待，这是正确的。然而，知识的这种定义不足之处，在于未能揭示认知活动中主体与客体的动态关系，而这种关系正是知识的本质。国家科技教育领导小组办公室在《关于知识经济与国家知识基础设施的研究报告》中的观点认为：“知识是经过人的思维整理过的信息、数据、形象、意象、价值标准以及社会的其他符号化产物，不仅包括科学技术知识——知识中重要部分，还包括人文社会科学的知识，商业活动、日常生活和工作中的经验和知识，人们获取、运用和创造知识的知识，以及面临问题做出判断和提出解决方法的知识。”王知津教授认为，“知识是人们在改造世界的实践

中所获得的认识和经验的总结，它是一种观念形态的东西，只有人们的大脑才能产生、识别和利用它”。“知识是人们通过实践对客观事物及其运动过程和规律的认识，是被人们理解和认识并经过大脑思维重新组织和序列化的那部分信息，是经验、技能的总结。可以说知识是被人脑接受、处理、吸收和利用的信息。”

由于研究者的研究视角、研究目的的不同，对知识涵义的理解也是不同的。从广义角度讲，知识是人类在实践活动中获得的认识和经验的总结，是人的主观世界对客观世界的概括和如实反映，是人类通过信息对自然界、人类社会以及思维方式与运动规律的认识与掌握，是人的大脑通过思维中心组合的、系统化的信息集合。从情报学角度，知识是信息接受者通过对信息的提炼和推理而获得的正确结论。知识来自于信息，是一种能改变人的行为方式、被人所利用的信息。离开了信息，人就无法获得知识。知识只能在人对信息的运用中体现和产生。可见，人是实现知识的主体，信息是转化为知识的基础。从经济学角度，知识是一种资源，而且是一种能够创造效益的资源，所以它也是一种经济资源。不论从那一个视角看，知识指的是有价值的信息。知识的存在过程是运动而非一成不变的。知识是一个不断生产的动态过程，知识的识别、获取、开发、研究、分解、使用、共享，在其整个存在全过程中反复进行。通过这些过程，知识既被利用，又在不断地生成和更新。

总之，知识是经过整序、提炼的信息，是人们对事物产生、存在、发展变化规律的认识，是人类发现、发明与创造的成果；知识反映的是人类对客观事物的普遍认识和科学评价。一般以观念、思想、理论、方法、技术、制度、方案、计划等形态，表现为通过各种媒体和传播介质显示出来的显性知识和存在于人脑中的隐性知识。这些信息是人们认识事物、进一步发现问题和解决问题的思维与认识的基础，是提高知识水平和基本素质，实现知识与技术创新的必要因素。知识与数据库中的普通数据的根本区别，



在于知识不仅明显地表达事实和关系，而且包括能明显地表达包括常识、经验等在内的领域知识和推理规则。

（二）知识的分类

1. 传统的知识分类

传统的知识分类是以学科知识为对象的，往往按学科的不同来划分知识。《辞海》（1998年版）将知识分为经验知识和理论知识。认为“经验知识是知识的初级形态，系统的科学理论是知识的高级形态”，并将理论知识进一步分为自然科学知识、社会科学知识、思维科学知识和哲学四大类。

《中国大百科全书》（2000年光盘1.1版）认为“知识可以分为生活常识和科学知识。生活常识是对某些事实的判断和描述。科学知识是通过一定的科学概念体系来理解和说明事物的知识。科学知识也有经验的和理论的两种不同水平”。

在我国很多中小学教科书中，曾经将知识按其来源分为生产实践知识、社会实践知识和科学实验知识；又从哲学的视角，将知识分为感性知识和理性知识；还从教育的角度，将知识分为科学技术知识和人文科学知识两大类。

此外，对知识还有一种约定俗成的分类方法。首先把知识分为一些大类，如社会知识、生活知识、科学技术知识、文化知识等。再把这些大类分为一些小类，如科学技术知识可以分为物理学知识、数学知识、化学知识、计算机知识、生物学知识等。

2. 不同领域对知识的分类

在我国，依据马克思主义的感性认识与理性认识的理论，将知识分为感性知识与理性知识两种。感性知识是通过感性认识过程获得的知识，是事物的片面的、现象的、外部联系的东西；理性知识是抽象的、系统化的、具有一定逻辑性的知识，是事物的全体的、本质的、内部联系的东西。理性知识依赖于感性知识，其主要关系是从感性知识上升或发展到理性知识；

同时，感性知识要想深刻些，又离不开理性知识。感性知识的获得主要靠一个人的知识体会力，而理性知识的获得主要靠知识思考力。

古希腊哲学家亚里士多德将知识分成纯粹理性、实践理性和技艺三大类。纯粹理性包括几何、代数、逻辑之类；实践理性是指人们在实践活动中做出选择的方法，用来确定命题之真假、对错等；技艺是指那些无法言传的知识。

西方近代哲学史上重要的理性主义者、荷兰哲学家斯宾诺莎把知识分为三种：感性知识、理性知识和直觉知识。其中，第一种知识又可分为两类：由“传闻”得来的知识和由“泛泛的经验”，即由自己的感官、想象得来的知识。这两类知识是不可靠的。他把理性知识和直觉知识放在一起，称它们是“真知识”。所谓“真知识”，是具有某种确定的必然性和可靠性的意思。直觉知识则是由理智直接把握事物的本质所得的知识，称为“真观念”。

德国哲学家马克斯·舍勒将知识划分为统治知识（行动和管理方面的知识）、教育知识（非物质文化方面的知识）和宗教拯世知识。美国经济学家弗里兹·马克卢普又将其总结为应用知识、学术知识和精神知识三大类，并在舍勒的知识分类方案上加以改进，把知识分为五大类：①实用知识——对于人们的工作、决策和行为有价值的知识，包括专业知识、商业知识、劳动知识、政治知识、家庭知识及其他实用知识；②学术知识——能够满足人们在学术创造上的好奇心的那部分知识，属于教育自由主义、人文主义、科学知识、一般文化中的一个部分；③闲谈与消遣知识——满足人们在非学术性方面的好奇心，或能够满足人们对轻松娱乐和感官刺激方面的欲望的那些知识，常常包括本地传闻、小说故事、幽默、游戏等，大多是由于被动地放松“严肃的”事务而获得的知识，因而具有降低敏感性的趋向；④精神知识——与上帝以及拯救灵魂的方式、途径相关的知识以及与其相联系的知识；⑤不需要的知识——不是人们有意识获取的知识，



偶然或无意识地保留下来的知识，是"多余的知识"。后来，马克卢普又把知识分成世俗知识、科学知识、人文知识、社会科学知识、艺术知识、没有文字的知识（如视听艺术）六大类。

美国教育理论家安德森（L. W. Anderson）等将知识分为事实性知识、概念性知识、程序性知识和元认知知识。事实性知识，是学习者在掌握某一学科或解决问题时必须知道的基本要素；概念性知识，是指一个整体结构中基本要素之间的关系，表明某一个学科领域的知识是如何加以组织的，如何发生内在联系的，如何体现出系统一致的方式等；程序性知识是"如何做事的知识"，包括技能、算法、技巧和方法的知识，还包括运用标准确定何时何地运用程序的知识；元认知知识是关于一般的认知知识的自我认知的知识。

3. 基于知识管理视角的知识分类

（1）显性知识与隐性知识

知识有多种分类法，其中讨论最多、对知识管理最有意义的划分，按照可表达程度划分，可分为：显性知识和隐性知识。对显性知识、隐性知识以及它们之间转化过程的管理，是知识管理最基本、最重要的内容。

①显性知识与隐性知识的定义。在知识管理中，通常将知识区分为两类——显性知识和隐性知识。人们把产生于人脑中的知识通过符号和编码记录在各种载体上表达出来，就成为客观知识，或称为显性知识。显性知识（ePxlicitknowledge）可以通过文字、图片、声音、影像等方式记录和传播，如数学式的表达、计算机程序、报告、地图、规格以及手册等。显性知识易于编码，能够用符号形式或语言来沟通和交流。显性知识是在个人或组织间以一种系统的方法传达的更加正式和规范的知识，它通过语言、文字及其他沟通方式传达。也可以说它是指存在于书报刊、广播电视、电脑网络等媒体中的，可以直接察觉、获取、学习、利用的知识，具有规范化、系统化的特点，易于沟通与共享。显性知识存在于任何能被证明的、

有记录的成文的东西中，它能被系统地传达，是明确、规范、有形的和结构化的知识。如科研论文、书本、数据库等载体中的知识，以及商业过程的各种技术文件、产品的设计方案、研究报告、说明书、科学公式等，都属于显性知识范畴。显性知识传播和复制的成本较低廉。

在实践和认识的过程中，人的大脑通过相关概念的判断、组合和推理，形成对事物本质的认识，存在于人脑中，即成为主观知识，或称隐性知识(TacitKnowledge)。隐性知识难以用文字记录和传播的知识，如技术诀窍、技能和能力、分析问题、判断力和前瞻性、经验和阅历、直觉、偏好和情绪、价值观、人生观和目标倾向等。隐性知识具有个人化、情境化的特点，难以形式化，难于交流传播和评价管理。隐性知识是相对主观的，依附在人脑中的经验、诀窍和灵感等知识，是难以被测度的，并且是不断变化的。也就是说，隐性知识是存在于人的大脑中，且不易表达出来，常常表现为人的技能、技巧、经验、习惯等很抽象很模糊的东西，通过语言文字表述很难，一般可以通过行动表现出来。隐性知识是一种智力资本，是存在于组织中私人的、有特殊背景的知识，即组织中每个人所拥有的特殊知识，它依赖于个人的不同体验、直觉和洞察力，是高度个性化的、非结构化的、很难为其他人所掌握的。隐性知识的传播成本很高，传播的范围也很有限，但是它在知识创新的过程中起着重要作用。它常常是知识创新的起点。从隐性知识出发，经过人们的思考、实验、实践，最终转化为对整体有价值的新的显性知识。

②显性知识与隐性知识的关系（SECI 模型）。事实上，显性知识和隐性知识二者之间的分界线也并非十分清楚。Spender 指出，它们之间是相互渗透、相互产生的灵活关系，知识即是在显性知识与隐性知识的相互作用中得以产生和发展。

知识转换就是显性知识和隐性知识的互相转换。日本一桥大学教授、著名管理学家野中郁次郎和竹内广孝提出了知识变换的四种模式(即 SECI



模型): 从隐性知识到隐性知识，从隐性知识到显性知识，从显性知识到显性知识，从显性知识到隐性知识。SECI 模型对上述 4 个转换过程归纳为社会化、外部化、组合化和内部化四个过程，如表 1 所示。

表 1　SECI 模型

隐性知识

显性知识	隐性知识
社会化 通过观察、模仿和亲身实践共享经验 师传徒教	外部化 利用类比、隐喻和假设将隐性知识清楚地表述 深度汇谈
内部化 员工将系统化的显性知识用到工作中，并创造出新的隐性知识 干中学	组合化 将员工中的显性知识碎片系统化为组织知识 信息处理

显性知识

具体分析如下:

从隐性知识到隐性知识（社会化）的过程中，知识转化的起点是隐性知识，终点仍是隐性知识。这种从隐性到隐性的知识转化过程是很常见的，在老师和学生之间、师傅和徒弟之间以及同事之间，普遍存在这种知识转化过程。一个人往往有意无意地受其他人的习惯的影响，自己的习惯也会影响周围人。这种隐性知识的学习，是知识学习、继承与创新的一个重要方面。从隐性知识到隐性知识的过程，是在个人间分享隐性知识，是知识社会化过程，通过观察、模仿和亲身实践等形式，使隐性知识得以传递。在此阶段，关键是建立一种有利于共享经验的企业文化，将集体隐性知识变为个体的隐性知识，借助信息技术建立虚拟知识社区，为更广范围的实现从隐性知识到隐性知识的转化创造条件。

从隐性知识到显性知识（外部化）的过程中，是将知识从隐性形式转

化为显性形式，是对隐性知识的显性描述，将人的那些不易觉察却又时刻存在、不易表述却又极具价值的经验、技巧、习惯、感觉等深层思维表达出来，成为大家都可以方便地共享的知识。显性知识的共享与学习要比隐性知识容易得多；如果能对隐性知识进行系统表述的话，人们还可以对其进行深入研究，分析其背后的科学原理，并在此基础上发展出更新更系统更有价值的理论、方法与手段，实现知识的创新。从隐性知识到显性知识的过程所利用的方式，有类比、隐喻和假设、深度会谈等等。目前的一些智能技术，如知识挖掘系统、商业智能、专家系统等，为实现隐性知识的显性化提供了强有力的支持。

从显性知识到显性知识（组合化）的过程中，包括对数据进行汇总、对信息进行分类、对数据进行比较等。这些过程，对团体来说都是必要的知识处理手段。通过这些手段的利用，可以从已有的知识中提炼出新的知识，但它没有扩展团体的知识范围。它是对已有知识的再组织，在知识创新中非常重要，其重大意义表现在可以让人们更好地学习掌握现有知识，加强对这些知识的理解，为知识的吸收与创新奠定良好的基础。显性知识到显性知识的转化过程，是一种知识扩散过程，将零碎的显性知识进一步系统化和集约化。经过隐性到隐性、隐性到显性的转化过程，人们头脑中的显性知识还是零碎的，也不是格式化的。将这些零碎的知识进行整合并用专业语言表述出来，个人知识就上升为组织知识，就能更容易为更多人共享和创造组织价值。实现显性知识组合的有效工具有：分布式文档管理、内容管理、数据仓库等。

从显性知识到隐性知识（内部化）的过程中，大多数知识学习的过程，都包括显性知识到隐性知识的转化过程。当人们看到一本书、阅读一份研究报告或学习某项操作技巧时，这些显性知识就被人们吸收、消化，成为人们隐性知识系统的一部分。组织内部员工吸收集体显性知识，升华成个人的隐性知识，拓宽、延伸和重构自己的隐性知识系统，即“干中学”。个



体的隐性知识成为组织有价值的知识资产。在这个过程中有一些协作工具，如：电子社区，E-learing 系统等。显性知识到隐性知识的转化过程，实际上是一个知识的内化过程，其过程非常重要。知识创新无疑是建立在对已有知识充分吸收的基础上，进而完成知识的创造、共享、传递。如果显性知识不能转化为自身的隐性知识，就不会有知识创新。

总之，知识创新就是显性知识与隐性知识的变化过程。以上四种知识形态转化过程，并不仅仅是知识简单地由一种状态转化为另一种状态，它还包括知识的增值与修正，在转化中存在进化的过程。通过这些转化与进化的过程，知识由简单到复杂、由浅显到深入、由错误到正确、由片面到全面。从隐性知识到显性知识的变化过程以及从显性知识到隐性知识的变化过程，是最有意义的变化过程，它能发掘出隐藏在人的大脑深处的智慧、灵感，并将它们转化为一个组织团体可共享利用的知识。然后，人们吸收、消化这些显性知识，扩充、修正自己的知识体系，使之成为自身隐性知识的一部分，实现个人的发展与进步。因此，这是知识创新的关键环节。可以看出，这一过程的起点是隐性知识，中间经过显性知识的状态，最终又变为隐性知识，是一个环形的运行轨迹。知识创新是一个不断进行、永不停息的过程。因此，上述这一过程只是知识创新的一个环节而不是全部，知识创新过程是由无数个这样的过程组成的。当隐性知识经过显性知识最终又变成隐性知识后，人们的智慧就得到一次升华。对这个过程而言，最终的隐性知识是终点，而对下一个知识进化过程而言，它又是起点。得到升华的隐性知识会成为下一轮知识创新的原材料，人们将它加工成为可由团体共享的显性知识。这些显性知识又被人们吸收成为隐性知识，开始进入新一轮的循环。

（2）Know-X 分类法

知识的分类是多样的，从结构上讲，国际经济合作与发展组织（OECD）把知识分为四种类型：①知道是什么的知识（know-what），即关于事实的

知识；②知道为什么的知识（know-why），是指自然原理和规律方面的科学理论；③知道怎样做的知识（know-how），是指做某些事情的技艺和能力；④知道是谁的知识（know-who），即涉及谁知道如何做某些事的信息。“know-what”是有关事实的知识；“know-why”是规律性的知识，是有关自然、社会、人的心理运动的规则和趋势，通常认为是科学知识；“know-how”是把知识转化为具体的行动指南，在具体实践中的应用，包括从事实际工作的技能、经验、各种行动准则等；“know-who”则是知识载体的信息，具体知识和个人的结合，就转变为个人技能。其中，前两类知识是可表述出来的，即我们一般所说的显性知识。由于显性知识可通过书面记录、数字描述、技术文件等形式表达和交流，所以具有可编码性、客观性、结构化、共享性的特征。后两类知识可应用，但难以形式化，即隐性知识。由于隐性知识通常依附于个人的头脑中，并且是高度个性化的知识和长期积累的经验相结合的产物，所以具有不可编码性、主观性、非结化、独占性的特征。最典型的隐性知识，如：个人的特殊技术。随着隐性知识在生产、生活中发挥的作用越来越大，便越来越受到人们关注。因此，我们认为，国际经济合作与发展组织对知识的这一重新分类，正是基于传统定义，结合时代发展的特征，科学深刻地揭示了知识的内涵。

（三）知识与信息

在通信及信息科学领域，中国学者钟义信认为，信息是事物运动的状态与方式，是物质的一种属性，万事万物无时无刻不在运动着，它们时刻产生着信息。信息具有普遍性和广泛性。知识是人类在实践活动中获得的认识和经验的总结，是人的主观世界对客观世界的概括和如实反映，是人类通过信息对自然界、人类社会以及思维方式与运动规律的认识与掌握，是人的大脑通过思维中心组合的、系统化的信息集合。知识是信息接受者通过对信息的提炼和推理而获得的正确结论。知识来自于信息，是一种能改变人的行为方式、被人所利用的信息。离开了信息，人就无法获得知识。



知识只能在人对信息的运用中体现和产生。可见，人是实现知识的主体，信息是转化为知识的基础。但并非所有的信息都是知识，只有那些被认知主体所感知和表达并且序化的信息，才能称为知识。

信息和知识这两个概念，既有区别又有联系。它们的关系主要表现在以下几个方面。

第一，信息和知识是两个不同的概念。信息是关于事物运动状态和规律的消息，是事物存在和变化的情况，是客观世界中各种事物的状态和特征的反映。只要事物存在和运动，就会伴随有相应的信息。而知识则是人类认识世界的成果和结晶，它是人类认识活动的产物。没有人的认识活动，就没有知识。

第二，知识是经过人加工过的系统化和结构化的信息。人的一生要接收很多信息，那些对人有重要意义的信息经过加工整理，形成系统化的信息结构，加以记忆记录，就形成了知识。在一定意义上可以这样说，知识是二次性信息、人造信息。

第三，知识是信息，但是信息不一定是知识。作为人类知识，它是人类认识世界的成果和结晶，其作用就是要帮助人们更好地认识世界、理解世界和改造世界，就是要消除或减少人们对世界认识的不确定性。所以，知识是一种信息。然而，信息是无处不在的，有物质运动，就有相应的信息。在众多信息中，被人加工整理的信息只是一部分，还有许多信息没有被人加工利用。这些没有被人加工的信息就不是知识。

二、知识管理的概念

知识管理，国外也称 KM (Knowledge Management)，是随着知识经济的发展而出现的管理领域的新生事物，是市场经济高度发展的产物。目前，知识管理在企业管理实践的应用中方兴未艾，并取得了惊人的成果，但在理论上对知识管理的概念，还没有形成广泛认可的定义。国内外关于知识

管理的定义有多种。

（一）国外代表性观点

①丹尼尔· E. 奥利里认为，知识管理是将组织可得到的各种来源的信息转化为知识，并将知识与人联系起来的过程。

②美国《福布斯》杂志在1998年4月22日发表了一篇题为《迎接知识经济》的文章，其中提出了知识管理的概念。文章认为，知识管理不同于信息管理，它通过知识共享，运用集体的智慧提高应变能力和创新能力。知识管理的实施在于建立积极参与知识共享的机制，设立知识总监来培养企业的创新能力和集体创造力。

③Microsoft 公司认为，知识管理就是让人们可以随时随地存取他们所需的信息，并且利用该信息来评估问题和机会。

④美国莲花公司图文管理产品公司总经理斯科特·库柏认为，由于信息与人类认识能力的结合，导致了知识的产生。知识管理的目的，即运用信息创造某种行为对象的过程。

⑤APQC（美国生产力与质量中心）对知识管理所下的定义是:“知识管理应该是组织一种有意识采取的战略，它能保证在最需要的时间将最需要的知识传送给最需要的人。这样，可以帮助人们共享信息，并进而将之通过不同的方式付诸实践，最终达到提高组织业绩的目的。”

⑥美国德尔集团创始人之一卡尔·弗拉保罗认为，“知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力，是为企业实现显性知识和隐性知识共享提供的新途径”。

⑦David J. Skyrme 博士认为，知识管理是对知识及其创造、收集、组织、传播、利用与宣传等过程的管理。它要求将个人知识转变为某个组织可以广泛共享和适当利用的团体知识。

⑧Yogesh Malhotra 博士认为，知识管理是企业面对日益增长的非连续



性的环境变化时，针对组织的适应性、组织的生存和竞争能力等重要方面的一种迎合性措施。它包含了组织的发展进程，并寻求将信息技术所提供的对数据和信息的处理能力以及人的发明创造能力这两方面进行有机的结合。

在上述知识管理定义中，Yogesh Malhotra 博士的观点被引用最多，得到人们广泛的认同，因为它比较完整地概括了知识管理的必要性、目的、内容和手段，揭示了知识管理的实质。

（二）国内代表性观点

①丁蔚博士认为知识管理包括两方面的含义:一方面指对信息的管理，它来源于传统的信息管理学，是信息管理的深化与发展；另一方面是对人的管理。

②学者郑丽莉认为:“知识管理是把有关企业的人才资源的不同方面和信息技术、市场分析及企业的经营战略等协调统一起来，继而为企业的发展服务，从而产生整体大于局部之和的经营效果。”

③著名学者乌家培教授认为，知识管理是信息管理发展的新阶段。它同信息管理以往各阶段不一样，要求把信息与信息、信息与活动、信息与人联接起来。在人际交流的互动过程中，通过信息与知识（除显性知识外，还包括隐性知识）的共享，运用集体的智慧进行创新，以赢得竞争优势。

④邱均平、段宇锋认为，对知识管理的概念可从狭义和广义的角度理解。所谓狭义的知识管理，主要是针对知识本身的管理，包括对知识的创造、获取、加工、存储、传播和应用的管理。而广义的知识管理，不仅包括对知识进行管理，而且还包括对与知识有关的各种资源和无形资产的管理，涉及知识组织、知识设施、知识资产、知识活动、知识人员的全方位和全过程的管理。

（三）国内外观点综合分析

在上述定义中，邱均平、段宇锋的观点得到了广泛的认可，是国内比



较权威的说法。

通过分析以上学者对知识管理的定义，我们认为：知识管理是对知识等无形资产进行管理，以人作为知识管理的核心，以信息技术和网络技术为依托，通过对知识进行收集、加工、组织、整理、传播，充分发挥人的创造性，积极促进知识的转化与共享，从而达到知识创新目的的过程。具体分析如下：

①知识管理的对象是知识，既包括本地的又包括远程的，既有以载体形式表现的显性知识，也有存留在大脑中的个人经验、技能等隐性知识。

②人是知识管理的核心。知识是思维的成果，只能通过人能动创造性的发挥而产生，并依附于人而存在。知识管理以知识创新为直接目的，这就决定了知识管理必然以人的知识运用为内容，人成为其研究的核心。

③信息技术是知识管理的工具。信息技术对知识创新起着源泉和工具作用，在某种意义上正是信息技术的发展和信息在社会经济生活中的地位和作用日益增强，才促进了知识经济的形成。

④知识管理不仅仅是对知识进行单一地收集、加工、组织和传播，更重要的是创造性地利用知识，促进知识的转化。共享隐性知识的社会化过程，隐性知识表达成为显性知识的外在化过程，显性知识系统地集合为一个知识体系的组合化过程，通过实践把显性知识吸收成为个人隐性知识的内在化过程，最终实现知识的创新，从而推动社会的进步。知识管理力求在知识创新与知识运用方面服务于实际工作。

⑤知识创新是知识管理的直接目标和实现途径。人和信息技术是知识管理的两个重要方面，其目的是要求人以现有知识为基础，结合环境信息实现创新，提供正确的决策，达到维持团体和个人生存和发展的最终目标。



第三节 知识管理的产生与发展趋势

随着知识经济的发展，知识管理将和当初的信息管理一样，得到快速全面的发展。

一、知识管理的产生

知识管理是适应知识经济时代发展的需求而产生的，它是管理学科的思想与理念向纵深发展的结果，是21世纪最具特色的管理模式。知识管理在企业界的成功应用，使“知识管理”一词风靡全球。这种新的管理模式的出现，被美国管理学大师彼得·德鲁克誉为“管理革命”。

（一）知识管理的起源

知识管理最早可见于霍顿（Horton）1979年的著作中，世界范围内知识管理的理念与实践源于20世纪80年代。DEC在1980年率先采用大型知识系统支持工程和销售。1986年，知识管理概念首次在联合国国际劳工大会上提出，而正式使用“知识管理”一词来形容“企业的知识活动过程”，则始于管理大师彼得·得鲁克（Peter Drucker）。到20世纪80年代中后期，就开始了比较深入的研究和应用知识管理：1989年美国成立了知识资产管理研究会，对知识管理专项进行深入研究。据资料显示，仅自1995年9月在休斯敦召开的Knowledge Imperative Conference上开展对知识管理讨论以来，有关知识管理的各种讨论会已达数百次之多。这一概念一经提出，便引起了企业界管理领域的普遍关注。知识管理视知识为最重要的资源，在整个管理过程中力图最大限度地调动和使用知识资源，提高人的工作效率和技能素质，提升团体的创新、响应能力。这恰好适应了日趋复杂和多变的竞争环境对于传统管理思想变革的要求。受企业内在需求的驱动，知识管理这一全新的管理思想在企业界得以正式地卓有成效地实施。随着科学技术的进步及知识管理理论的逐渐成熟，其适用范围逐步扩大到其他领域。

（二）知识管理产生的基础

1. 思想基础——对知识的再认识

知识管理的产生，得益于人们对知识的经济性质的认识。知识经济时代，人们比任何时候都更加依赖知识，知识在人们的生活中占据着越来越重要的作用。虽然在人类社会经济发展的任何一个时期，知识都起着非常重要的作用，但在农业经济和工业经济时期，人们还没有像现在这样重视知识，知识的经济功能没有得到正确的认识和利用。知识只是依附于物质和资本而发挥作用，并没有成为独立的生产要素，其价值没有得到充分的肯定与认识。随着科学技术的发展，知识的经济功能逐渐被人们认识。马歇尔曾明确指出过知识在经济生活中的重要性。他认为资本就包括了并依赖于知识和组织，知识是生产中最强大的动力，而组织则帮助知识发挥作用。哈耶特和熊彼特也非常关注知识在经济活动中的作用。熊彼特关于经济增长的动态理论，把创新作为其理论的核心和基础概念，实际上正是强调知识活动在经济中的巨大作用。知识所带来的辉煌成就，让人们对知识所起的作用刮目相看，人们开始重视知识的学习与利用，知识逐渐成为一种独立的生产要素发挥作用。随着以信息处理技术为主要内容的人工智能技术的迅猛发展，在发达国家高科技、新知识带来的效益，已大大超过了传统观念中的资本和劳动力，知识是唯一的经济资源的作用就凸显出来。正是知识这样的一个历史性重要变化，才使得知识经济和知识管理成为顺理成章走到人们面前的一个新事物。

2. 实践基础——知识产业的兴起

知识与经济的互动，促使知识的经济化和经济的知识化，促使知识经济一体化，导致知识产业化。知识产业这一概念，是由美国经济学家马克卢普（Fritz Machlup）最先提出来的。1962 年，他在《美国的知识生产与分配》一书中写道："知识产业是一类或者为自己所用而生产知识，从信息服务或生产信息产品的机构——厂商，单位、组织和部门或其中的班组，有



时是个人或家庭。"马克卢普是从"信息服务"和"信息产品"角度定义知识产业的,他将知识产业划分为五类:教育、研究与开发、通信媒介、信息设备、信息服务。知识管理最初诞生于知识产业之中,知识产业是一种创造型企业,创新是企业的生命。因而知识管理这一崭新的管理理念就首先在知识产业中得以提升。随着知识产业的兴起,各种知识企业如雨后春笋般兴起,据统计在主要 OECD 国家的经济中超过 50%的国内生产总值(GDP)是由以知识为基础的企业创造的。以信息产业为龙头的知识企业日益蓬勃发展已成为世界经济中新的增长点。这些知识企业的兴起为知识管理提供了应用的平台,其飞速成长的奇迹足以证明知识产业为知识管理的运用实施提供了丰厚的实践土壤。

3. 管理基础——信息管理的新发展

美国学者 D. A. Marchand 将信息管理划分为四个阶段,并认为知识管理就是信息管理的一个阶段。由于经济发展和管理实践的需要,知识管理开始从信息管理中孵化出来,正在逐步形成一个新的管理领域。知识管理是信息管理在深度和广度上的进一步深化和拓展。信息管理侧重于信息的收集、分析、整理与传递,而知识管理则是对包括信息在内的所有智力资本进行综合决策并实施的管理。信息管理是知识管理的基础,知识管理是信息管理的延伸和发展。如果说信息管理使数据转化为信息,并使信息为组织设定的目标服务,那么知识管理就是使信息转化为知识,并用知识来提高特定组织的应变能力和创新能力。因此说知识管理的形成是以信息管理为基础的。

(三)知识管理国内外研究现状

知识管理的研究起源于欧美,因此国外对知识管理的研究非常深入,并已形成了不同的学派。目前,国外知识管理的研究主要集中在两个领域,即企业、商业领域和政府领域。"知识管理"是美国麻省莱克星著名的恩图维星国际咨询公司十多年前首次提出的。从 20 世纪 90 年代中期开始,

发达国家开始大面积推广和普及知识管理。迄今已召开 12 届国际知识管理大会。目前 51%的美国公司已实施了知识管理。无论是从理论还是从实践上来看，国外对知识管理的研究已经进入了理性的研究阶段，知识管理逐步向各学科专业渗透，研究朝深度、广度发展。国外对知识管理的研究覆盖范围很广，达 60 多个研究或应用领域，目前集中在企业知识管理、知识管理的基本理论、知识管理技术与知识管理工具、学习型组织、组织知识管理、知识管理系统等相关领域，其理论研究与实践应用都相当成熟了。

1998 年，知识管理传入我国，引起了经济学界、管理学界、社会学界乃至哲学界一些专家学者的关注。在此，以研究该课题的文献分布情况为依据，初步探讨知识管理在我国的发展情况。

我们以“知识管理”为主题，将时间限定在 1994 年 1 月 1 日到 2008 年 10 月 14 日，在中国期刊网上进行搜索，得出的文献分布情况如下：到 2008 年 10 月 14 日为止（时间跨度 1994 ~ 2008 年），被中国期刊网收录的以“知识管理”为主题的期刊论文达 57010 篇，其中硕士学位论文 14402 篇，博士学位论文 1769 篇，各年度论文篇数增长如图所示（2000—2008 年）：

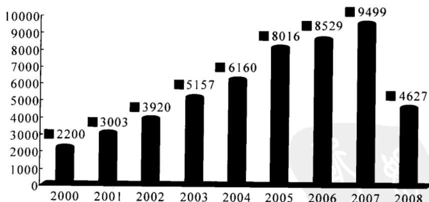


图　2000~2008 年中国期刊网“知识管理”文献分布情况

从统计图可以看出，虽然我国知识管理的研究起步较晚，但近几年国内学者对知识管理的研究与国外研究基本同步，知识管理研究进展很快，



特别是 2006 到 2007 年。通过对 2007 年的论文进行分专辑统计，检索国内发表的题名或者关键词中含有“知识管理”的论文，主要覆盖六大研究领域，即：经济管理、图书情报、工业技术、教育科学、医药卫生、自然科学。国内知识管理的研究，主要集中在知识管理定义与其基本内容、图书馆知识管理、知识管理技术以及知识管理体系。从论文内容来看，国内学者对知识管理的研究还停留在翻译、介绍和一般性描述阶段，侧重于对知识管理的定义、目标、内容、策略与原则以及支持知识管理的信息技术等方面进行研究。这些论文从不同角度论述了知识管理的相关问题，有助于我们了解知识管理的基础理论、发展现状和相关技术与应用；同时，也可以看出，目前对知识管理的理解和应用还处于起步阶段，研究的层次比较浅，主要侧重于理论方面的研究，有关基于知识管理的组织绩效评价方面的论文很少，还没有进行系统的研究，需要进一步加快加深研究力度。

二、知识管理的发展趋势

随着科学技术以及知识经济的发展，知识管理的理论与实践将会日趋成熟，其应用领域将进一步扩大。早在 1998 年前，斯克姆（David J. Skyrme）就对知识管理的发展前景进行了预测，麦吉也对此问题发表了自己的看法。肖勒（Wolfgang Scholl）等人利用德尔菲法对与知识管理发展趋势相关的 6 个问题进行了问卷调查，认为：知识管理与日常商业流程的集成、知识共享、组织学习、知识管理框架、知识评价、学习和激励，是理解和促进知识管理最迫切与最富挑战性的理论研究问题。综合以上学者的研究，笔者认为，知识管理的发展趋势大体来说可概括为以下几点：

①未来的知识管理理论将进一步研究知识管理的基本问题，如什么是知识管理、学习与知识的作用等。

②未来的知识管理将使组织学习、知识创新嵌入到组织结构中，积极营造学习型企业文化，建立激励机制，促进知识创新，知识管理将成为企



业参与竞争的必备工具。

③知识管理的最大挑战是隐性知识的共享。知识管理将充分利用信息技术挖掘隐形知识，帮助人们实现获取知识的智能化与个性化，从而加强知识的利用。

④一旦企业能够开始有效地管理现有的知识财富，知识管理的重点将转向如何激发企业的创造力。

⑤在成功的企业中，知识应该是分散的，以便达到最广泛的再利用；未来的知识管理将在整个组织得到推广和运用，无论何时，人们尽可能采用知识管理方法来简化管理事务，减少工作量，提高工作效率。在此基础上，知识管理实践与经验可以传递与推广到一些合作性组织，从而提高整个行业甚至整个社会管理与利用知识的能力。

⑥未来的知识管理将广泛集成实践活动，如知识共享、团队合作，最佳知识与实践的探索，研究成果、创新与学习课程的获取与组织，知识的更新，个人知识积累与自我发展等。

⑦知识管理的发展孕育一种新的职业——知识经纪人。在创造以知识为中心的企业环境过程中，知识经纪人将起到主要作用。与其他中间人类似，知识经纪人的主要作用就是联系需要知识和拥有知识的双方。这些专业化的知识经纪人可以帮助企业确保在做出决策时，已经对所有可能获得的相关信息进行了考虑。知识经纪人的水平及他们所支持的决策的创造力，将成为衡量知识管理水平的标志。知识经纪人将成为未来企业寻找并捕捉全新机会的门户。





第四节 知识管理的目标与内容

知识管理的目标不同于传统管理的目标，它着眼的是知识积累和知识共享，其内容也有广义和狭义两方面的理解。

一、知识管理的目标

知识管理的两个核心目标是知识积累和知识共享的最佳结合，在管理过程中最大限度地实现知识传播与共享，最终提高组织的创新能力和应变能力，促进知识创新，增强组织的生存与竞争能力。知识管理的目的在于创新，而创新知识即显性知识和隐性知识之间有机的动态转化（具体的转化模型参见本章第二节所介绍的 SECI 模型）。知识管理的目标就是致力于推进隐性知识和显性知识的创新、挖掘、整合与共享，将信息和智力资本转化为持久的价值，将组织成员与他们所需要的知识结合起来，使正确的知识能够在正确的时间为正确的人所获得，从而使组织获得突破性的竞争优势。

（一）知识积累

组织知识是一切组织中知识学习过程的自然产物。任何知识无论是否经过规范化处理，都包含了产生、审核和利用三个阶段，都自然存在于组织体系中。组织应该不断从外界吸收对本组织有用的各种知识，并将这些知识存储在内部的知识管理系统中，汇成知识仓库，确保员工直接而有效地得到其所需的知识，至少需要确保组织内部的人知道所需的知识在何处，保证这些知识在需要的时候可以迅速地被检索出来，并确保实践中所采用的知识是最新、最快和最准确的。

（二）知识共享

知识管理把知识共享作为核心目标之一。知识共享是指员工个人的知识（包括显性知识和隐性知识）通过各种交流方式（如：电话、口头交谈和网络等）为组织中其他成员共同分享，从而转变为组织的知识财富。知

识共享要求实现显性知识和隐性知识的共享，组织内部知识和外部知识的共享，以及知识共享空间的营造——信息技术的采用（硬性技术）和知识共享文化的建立（软环境）。知识共享包含两个层面的内容：员工之间知识交流，涉及隐性知识和显性知识之间的转化；知识在个人、团队和组织三个层次之间的流动。知识共享全过程有五个环节：个人知识、知识的阐明、知识的交流、知识的理解和组织知识创新。前三个环节主要是个人行为，后两个环节则依赖于组织工作。

知识共享中最困难和最有意义的是隐性知识的共享。知识共享的目标就是要消除各种知识共享障碍，运用知识共享机制来调节主体间的隐性知识共享。综合这两大因素，可以从以下六个方面来寻求知识共享实现的对策和方法。

1. 克服知识共享障碍

知识共享中最难克服的是社会障碍，或人为障碍。要克服知识共享中存在的各种社会障碍，首先，要打破金字塔式的等级结构，建立知识网络，变等级结构为网络结构。其次，要突破知识产权保护的藩篱，合理利用知识产权保护规则。

2. 培养知识共享文化

知识共享文化是决定知识共享成功与否的重要因素。成功的知识共享需要有尊重知识的文化，高度认识到学习的价值，并且重视经验、技能、专业技术和创新。知识共享还需要与现有的主体文化协调起来，不适应主体文化的知识共享，不可能得到大的成效。

3. 建立知识共享激励机制

知识共享的激励机制多种多样，如：提供各种条件，鼓励员工定期贡献自己的经验知识；知识管理者就定期检查知识共享的效果，不断加以完善；建立专家贡献经验知识的奖惩措施，建立员工贡献知识和应用知识的奖惩措施；建立知识管理者监控知识共享的奖惩措施以及建立知识明晰机制、知识绩效机制和知识奖惩机制等。



4. 开发知识共享方式

开展知识共享，需要灵活运用现存的各种知识共享方式。知识共享的主要方式有：知识个体经验交流会、午餐会议、茶话会、年会、联欢会、周末沙龙、组建知识网络、安排不经意的会面和交谈等。这些都是非常重要又十分有效的知识共享方式。

5. 利用知识共享技术

实现知识共享需要一些基本的技术保证：知识共享的基础措施（如关系数据库、知识库、多库协调系统、网络等），组织业务流程重组，知识共享的具体方法（如内容管理、文件管理、记录管理和通讯管理等），知识的获取和检索（包括各种各样的软件工具，例如智能客体检索、多策略获取、多模式获取和检索、多方法多层次获取和检索、网络搜索工具等），知识的传递（如建立知识分布图、电子文档、光盘、网上传递、打印等），建立知识与信息共享网络（包括内部网和虚拟网），建立知识管理评估体系(如无形资产评估体系),建立从市场和客户那里获得信息和知识的体系。

6. 建立知识共享机制

知识共享机制的建立可以采用以下几种方法：一是逐渐改变工作环境和方式，筹建以网络为平台的工作环境，在网上实现工作流程和工作档案的记录与存档,通过严格的授权制度确保不同等级组织人员的信息获取权，同时注意保证网络安全；二是在组织局域网上最大限度地提供公共信息资源，如组织人员指南、建立知识地图、已完成项目数据库、项目小组协作、研究项目报告、市场分析、人员技能评估、建议箱和讨论组等，借助网络打破组织部门之间的界限，实现跨部门办公和信息共享，创造一种信息共建与共享的机制，使网络成为组织向学习型组织转变的助动器；三是在建立研发梯队和销售梯队中，形成团队工作机制，让组织更多人员参与和共享研发与销售活动中隐性知识的生产与利用过程，以此削弱个别人员流失所造成隐性知识的流失。同时，以网络为纽带，以实时信息汇总为管理制度，强化隐性知识的显性化。

二、知识管理的内容

学术界普遍认为，知识管理的主要内容包括两个方面，“信息技术提供的对数据和信息的处理能力与人的发展创造的能力”。知识管理将信息和具有创新能力的人共同作为管理的对象，并且特别关注具有创新能力的人，这体现了知识管理的本质特征。但从一般意义上来说，知识管理的内容通常应该包括：知识生产创新管理、知识组织管理、知识传播技术管理、知识应用管理以及人力资源管理等基本内容。

我们也可以从广义和狭义两个方面去认识知识管理的内容：广义的知识管理内容，包括对知识、知识设施、知识人员、知识活动等诸要素的管理。狭义的知识管理内容，则指对知识本身的管理。其中，狭义的知识管理即对知识本身的管理，应该成为知识管理研究的核心内容。它包括三方面的涵义：(1) 对显性知识的管理，体现为对客观知识的组织管理活动；(2) 对隐性知识的管理，主要体现为对人的管理，因为人是主观知识的载体；(3) 对显性知识和隐性知识之间相互作用的管理，即对知识变换的管理，体现为知识的应用或创新的过程。

三、知识管理的特点

图书馆知识管理不仅具有丰富的内涵，而且拥有传统图书馆管理无法比拟的优势与特征。这体现在如下几个方面：

1. 以知识资本作为管理的核心

无论狭义的图书馆知识管理，还是广义的图书馆知识管理，都是以知识为核心的管理。战略重点是促进内部员工隐性知识与显性知识的相互转化、共享与利用，和外部社会化显性知识的组织、存取与提供。

2. 重视人的作用和发展

图书馆知识管理通过开发图书馆员工潜能，加强职业培训与继续教育，



不断提高员工的知识水平以及获取知识和创新知识的能力，并激励员工将其知识与智慧应用于业务与服务之中，在尊重个人价值与自我实现的基础上，实现图书馆集体价值目标。

3. 重视知识共享与知识创新

图书馆知识管理的一个主要目标，是促进内部员工之间的知识交流与共享，它要求所有员工共同分享他们拥有的知识，提升图书馆知识创新与利用的能力。另一个主要目标是知识创新。图书馆知识管理不仅仅是对知识信息的收集、存储、整理与传递进行机械性的管理，而且把握知识间、知识与用户间的相互关系，创造新知识去满足社会发展和用户对信息知识的需要。

4. 重视知识集成管理

图书馆知识管理不仅强调人、财、物等硬生产要素，而且更加重视知识、信息、经验等软生产要素在集成聚变中的主导作用，通过资本存量、知识存量的裂变重组与功能放大，从而突破传统管理模式的明确边界与等级制金字塔型结构，实现管理组织结构的网络化与虚拟化。

第五节 知识管理工具与技术

知识管理的建设和有效运作，离不开技术和工具的支撑，它是构建知识管理系统的基础，也是实现知识管理的强大推动力。知识管理的各种功能和服务的实现，最终都得依靠知识管理技术和工具。在知识管理系统的建设过程中，各项技术都发挥着不同的作用。下面就来分析几项主要技术。

一、知识仓库

知识仓库是一种特殊的信息库，不仅存储着知识的条目，而且存储着与之相关的事件、知识的使用记录、来源线索等信息。知识仓库通常收集各种经验、备选的技术方案以及各种用于支持决策的知识。知识仓库通过模式识别、优化算法和人工智能等方法，对信息和知识加以分类，并提供

决策支持。当与专家系统及友好的应用界面相结合时，知识仓库将成为十分有用的工具。

1. 知识仓库的作用

它能够实现知识和信息的有序化，加快知识和信息的流动，利于知识交流与共享；还有利于实现组织的协作与沟通，可以帮助企业实现对客户知识的有效管理。

知识仓库的建立，必须依靠强有力的技术支持。它一般建立在组织的内部网络上，系统由安装在服务器上的一组软件构成，能提供所需要的服务、基本的安全措施和网络权限控制功能。组织成员可以利用该系统阅读新闻或查找资料，并可以在虚拟的电子公告板上交谈。组织的内部网络，是知识仓库得以充分利用的基础条件，它可以消除不同阶层员工之间知识交流的界面障碍，使信息和知识以最快的速度在组织内传播。

2. 知识仓库的主要功能

信息技术的发展，使知识仓库的功能实现成为可能。知识仓库应具备以下主要功能：

①隐性知识共享和转化功能

知识仓库应具备共享隐性知识和将隐性知识转换为显性知识的能力。这依赖于机器学习、神经网络、信息可视化、多媒体技术等。

②知识存储和检索功能

知识仓库必须提供数据仓库所拥有的全部功能，并具有更加丰富的知识表现形式，应能有效生产、存储、检索、管理各种形式的知识。

③知识分析功能

知识分析是一个非常复杂的过程，分析任务常常利用各类归纳和演绎的人工智能技术，如神经网络、数据处理的分组方法、统计、基因算法、基于案例的推理等。每一个任务在输入数据、执行参数和输出格式方面，都有自己的要求。

④新知识的产生和反馈功能

知识仓库中的知识，随着不同的反馈环而得到实时更新。如通过头脑风暴法产生、共享和获取新的隐性知识，从用户刚刚验证和证实的结果中产生新的显性知识。

⑤用户行为分析跟踪功能

知识仓库能够根据用户所提供的信息、用户的行为习惯和倾向进行跟踪，并针对性地提供决策服务。

3. 知识仓库的架构

知识仓库的主要构件包括：共享和获取隐性知识模块，获取显性知识模块，知识的抽取、转变和存储模块，知识分析模块，用户（系统管理员）界面模块和反馈环。

（1）共享和获取隐性知识模块

知识管理非常强调对隐性知识的挖掘。该模块有以下功能：①行为隐性知识获取。②提供一个平台，让员工各抒己见。③基于模型环境的数学模型抽取。④基于专家环境的规则抽取。

（2）获取显性知识模块

该模块功能类似于数据仓库中的相应功能，能够对显性知识进行搜集和筛选。

（3）知识的抽取、转换和存储模块

该模块是知识仓库的基本构件，是一个面向对象的知识库管理系统（Knowledge Base Management System，KBMS），集成了知识库、模型库和分析任务等。

（4）知识分析模块

该模块处理所有与分析任务有关的活动，包括知识工程、任务控制、判断生成和技术管理。

（5）用户（系统管理员）界面模块

这个模块处理 N3hIS 和用户间的所有分析通信，包括判断界面、输入

处理器、输出处理器、在线帮助和系统管理员界面等 5 个功能子模块。

（6）反馈环

知识仓库包含三个反馈环：一是从用户（系统管理员）界面模块到知识分析模块之间的环。二是从知识分析模块和用户（系统管理员）界面模块到获取显形知识模块之间的环，新的知识通过这个环存储到知识库中。三是从用户（系统管理员）界面模块到共享和获取隐性知识模块之间的环，用户通过学习而产生新的隐性知识。

二、知识地图

知识地图，又称知识分布图、知识黄页簿，是知识的库存目录，就好像城市地图显示的街名、车站、图书馆、学校等的地理位置。通过知识地图，组织成员能找到组织内的知识项目及其分布位置，以便获得相应的知识。其实质是利用现代化信息技术，制作组织的知识资源总目录及其之间关系的综合体，是组织中协作工作的重要组成部分。

一份知识地图包括两个方面的内容：一是通过知识资源调查所获取的知识资源目录，二是目录内各款目之间的关系。一份完整的知识地图，包括的内容十分丰富，不仅能提供知识资源的存储地点、所有权人、有效性、及时性、主题范围、检索权利、存贮媒介及使用渠道等，并能揭示所有的知识资源如文档、文件、系统、政策、名录、能力、关系、权威及专利、事件、实践经验等。

知识地图采用一种智能化的向导代理，通过分析用户的行为模式，智能化地引导检索者找到目标信息。在知识地图中，一般使用抽象的符号或图像来表示对象。随着因特网技术飞速发展和知识获取量的日益增多，组织中的各类知识迅速增加，单一的知识地图难以完成对知识的管理，因而要将其进一步扩展为知识地图集（knowledge atlas）。



1. 知识地图的类型

（1）按呈现方式划分

①信息资源分布图：知识地图的雏形，侧重于对信息资源与各相关部门或人员关系的揭示，但未揭示各信息资源款目之间的关系，且多依靠手工来建设和完成。②阶层式（hierarchies）、分类式（taxonomies）、语义网式（semantic networks）的知识地图；适用于概念型与职称型的知识地图。③企业流程图、认知流程图、推论引擎等，主要适应流程型的知识地图。④网页形式的知识地图：显示人员专长和单位、社会网络信息以及关系路径等信息。

（2）按功能和应用划分

①企业知识地图：企业知识资产的指南。②学习知识地图：以概念图与基模设计的知识库表示，能够将学生所学的概念和将要学习的概念之间的关系表达出来。学生以已有的概念为基础，将新的概念构建在其上面，产生新的知识结构。③资源知识地图：显性知识和隐性知识的索引。

2. 知识地图在知识管理方面的功能

①导航图的功能。能指示资源的位置，告诉人们到哪里寻找需要的知识，并通过各种方式引导人们找到所需的知识。

②揭示隐性知识。隐性知识存在人脑中，找到拥有知识的人，也就找到了需要的隐性知识。如有哪些人从事过哪些项目，有什么知识背景和经验等，可通过“人力资源”知识节点联系在一起，还可将专家的知识、专家资源纳入地图中。

③揭示关系。这些关系包括知识节点之间以及节点与人或特定事件之间的关系。通过揭示款目之间的关系（如等级关系、相关关系、因果关系、逻辑关系、评价关系等）实现知识的提取和共享。

④识别不同系统的知识资源。

⑤知识资产清单的功能。可作为一种评估知识现状、展示可以利用的

资源、发现需要填补空白的工具。

3、知识地图的构建

知识地图的构建过程包括如下几个步骤。同时，它是一个动态的过程，应不断地用新产生的知识更新知识地图。

①知识的识别与组织。主要包括知识的识别、组织和审查三项工作。内容包括使用形式化的方法，按概念、概念的属性、概念之间的关系，来对知识进行识别；按语义联系（即主题）来组织知识；审查知识资产及其来源，确定关键知识。

②知识分级。指将职位知识、用户知识和创造性知识分级，然后再将每个人的知识分级。微软“知识地图”采用多级知识评估标准，将员工所具备和应具备的技能显性标示了出来。

③建立联系。主要包括建立索引、知识配置、个性化三项工作。建立索引，指建立知识的索引连接。如 IBM 知识地图把人、场所和事相关联，其索引机制可记录何时、何地、何人使用了哪些知识。

④展现地图。根据知识分类，使用专业术语，将知识分门别类地归入不同的范畴，并标示其间关系，用可视化的技术（选择目录等级层次、树形结构或者网状结构）把知识地图展现出来。

三、搜索引擎

因特网使得信息来源更加分散，但搜索引擎技术可以帮助读者在浩瀚无垠的信息海洋中获取自己需要的知识，因而备受关注。搜索引擎技术，指建立在超文本方式、信息检索和数据库系统之上，对站点资源和其他网络资源进行标引和检索的一种检索系统机制，是网络环境下重要的信息组织工具。从技术角度讲，搜索引擎由搜索器、管理器、检索器和扩展服务器组成，其工作过程可归纳为：信息收集的预处理、信息的存储和索引、



建立搜索引擎检索系统、搜索结果的处理与显示。未来搜索引擎技术的发展，将呈现专业化、集成化、多媒体化和智能化的趋势。

四、因特网(Internet)

因特网是通过标准通信方式，将世界各地的计算机网络连接起来的网络体系，是由 TCP/IP 协议连接的计算机网络集合，是物理网络和信息资源相结合形成的一个信息网络实体。以计算机技术和远程通信技术为基础的因特网建设，改变了世界范围内的信息环境。进入 20 世纪 90 年代以来，因特网开始商业化过程，并由此推动了因特网在各行各业和普通用户间的迅速普及。

在知识管理软件工具和平台中，因特网是最重要也是使用最广泛的工具，它将分布在世界各国的信息系统和计算机连为一体，打破了地理、文化、语言等诸多自然和人为因素造成的信息交流和知识共享的障碍，使人们可以忽略时空、国别、机构和文化差异，实时地传递、交换和共享各种信息资源。因特网作为促进人与人之间交流的工具和平台，改变了人类的信息交流模式；因特网上拥有丰富的信息资源，并提供各种各样便捷的信息检索工具，从而实现了信息资源的高度共享。

因特网上主要的信息服务包括：电子邮件传递、网络文件系统、远程登录系统（Telnet）、文件传输协议（FTP）、数据库的检索、网络信息查询服务、目录服务、超文本传输协议（HTTP）和代理服务器技术等。

五、知识网格技术

知识网格领域的主要创始人诸葛海研究员，给出了知识网格的全面定义。知识网格是一个智能互联环境，它能使用户或虚拟角色有效地获取、发布、共享和管理知识资源，并为用户和其他服务提供所需要的知识服务，

辅助实现知识创新、协同工作、解决问题和决策支持。知识网格使用基于知识的方法学和技术学，包括知识工程工具、智能软件代理、数学建模、模拟、计划等。它包含了反映人类认知特性的认识论和本体论，应用社会、生态和经济学原理，并采纳了下一代互联网所使用的技术和标准。知识网格主要研究知识获取与知识表示的理论、模型、方法和机制，知识可视化和创新的问题，在动态虚拟组织间进行有效的知识传播和知识管理，知识的有效组织、评估、提炼和衍生，知识关联和集成。

知识网格是一个三层结构：人类层、语义层和资源实体层。其中，任何用户或服务都可根据其应用领域选择一个角色，在需求空间输入需求。服务空间中的服务将在需求空间中主动查找相匹配的需求，然后为需要服务的用户（或虚拟角色）提供最佳服务。通过服务代理选择最优的服务，或者将相关服务进行组合，提供统一集成的服务。在服务交互中，服务集成包括数据流集成和知识流集成，从而获得单一语义映像。

从知识管理的角度看，知识网格是知识链组成的知识网络图，是由知识结构、知识单元、知识元采用关联和链接技术组成的层次知识链网状知识关系图。知识元构成了知识网格的最小单位，是求解问题的证据，是知识网格的核心，具有独立性、封装性、继承性等特点。知识网格通过网格计算实现知识动态调用，达到知识动态利用。因此，知识网格要求解决以下问题：①构造知识元和知识域（Knowledge Domain）结构；②开展知识链理论与方法研究；③建立知识平台；④提高隐性知识向显性知识编码转变的技术层次；⑤知识网格是“知识巨脑”，解决输入需求信息和输出特定知识的结果，是推动知识管理革命的目标。

六、群件技术

群件是协同群体合作工作的新工具，是一种为工作团队的协同工作提



供支持和服务的一类软件，包括信息共享、电子会议、日程安排、群件文档、数据库、电子邮件、工作流自动化、软件和联系群体各成员的网络。群件是支持、促进、简化一个工作群体共同工作，提高群体工作效率的软件或应用开发环境。目前常见的群件产品有 Lotus/IBM 公司的群件软件, Notes、Novell 公司的 Groupwise 和 Microsoft 公司的 Exchange 等。

按照不同标准，群件技术可有以下几种分类模式。

1. 按其工作模式分为同步模式、分布式同步模式和异步工作模式

同步模式（Synchronous mode）是指在同一地点、同一时间内进行群体决策、集体设计等。如果上述工作是在同一时间内，但项目参与人员位于不同地点进行的,则称为分布式同步模式(Distributed synchronous mode)；如果工作是在不同时间进行的，则称为异步群体工作模式（Asynchronous mode)。

2. 按其功能划分，群件技术包括如下系统

①邮件系统：能提供 C/S 结构、支持因特网标准的电子邮件服务，它支持工作组成员之间异步的文本邮件的交换，包括电子邮件和电子布告牌等，是用户最为熟悉、使用最多的群件功能。②多用户编辑系统：支持文件的共同编辑。实时的群件编辑器支持工作组成员对同一目标的同时编辑。③工作流自动化系统：以工作流为手段，设计处于人们业务流程相吻合的干线，使各级岗位或部门能协同办公和信息共享。微软就利用 IIS 为企业提供信息发布、构建企业内部网的 Web 服务功能。此外，新一版的群件还提供与其他业务系统的接口，集成企业原有的 ERP 系统。④群体决策支持系统：对决策提供参考及表决工具，一般为会议系统。用户可以在网上参加“虚拟会议”，打破时间的限制、地域的间隔与僵化的组织层次的制约。

七、知识挖掘技术

知识挖掘是指“从数据集中识别出有效的、新颖的、潜在有用的，以及最终可理解的模式的非平凡过程”。它包括从已编码的编码信息（数据库/数据仓库）中发现新的知识和未编码信息的知识的提取、整理和积累。知识挖掘技术发展的一个重要标志，就是知识地图的产生和迅速发展。现有的知识挖掘技术有三种类型：语义的、协作的和可视化的。

当前知识挖掘技术的著名供应商是 Excalibur 技术公司、Verity Inc.、Dataweue Technologies Inc. 和 Fulcrum Technologies Inc.，而后者最近已被 PC Doeslnc. 公司收购。

八、办公自动化系统

办公自动化简称 OA，是利用网络通讯基础及先进的网络应用平台，建设一个安全、可靠、开放、高效的信息网络和办公自动化、信息管理电子化系统，将办公人员与设备构成服务于某种目的的人—机信息处理系统。办公自动化为管理部门提供现代化的日常办公条件及丰富的综合信息服务，实现档案管理自动化和办公事务处理自动化，以提高办公效率和管理水平，实现图书馆各部门日常业务工作的规范化、电子化、标准化，实现信息的在线查询、调用。从图书馆信息处理的角度看，办公活动可归结为：信息的采集、信息的存储和管理、信息的处理、信息的传送等。图书馆的办公自动化主要包括以下几个部分：公文管理、文字与表格处理、备忘录管理、文档管理、电子邮件管理、人事管理、日程安排管理。



第二章　现代图书馆管理

现代图书馆是经历了长期的历史演变逐渐形成的，其管理理念和管理模式已有了质的飞跃，并将随着时代的发展不断前进和不断深入。

第一节 图书馆管理的变迁

图书馆管理的变迁过程历经传统图书馆的管理，发展到现代图书馆的管理。

一、传统图书馆的管理

（一）古代图书馆的管理

纵观中外古代历史，图书馆产生在人类进入文明时代、有了阶级和国家后的奴隶社会。在西方社会早期，古埃及、古希腊、古罗马的图书馆是比较有特色的。但是，当时的图书馆管理尚处于自发的萌芽阶段。

1. 古代西方图书馆管理

西方早期的图书馆建立者一般为王室，管理者多为学者，馆藏内容多为世俗性图书。西方最早的图书馆产生在公元前 7 世纪，即古亚述王国的尼尼微（Nineveh）图书馆，它由亚述巴尼拔（Assurbanipa 或 Ashurbanipal）国王建立。后来出现的亚历山大 (Alexandria) 图书馆，是当时最大的图书馆，是由国王托勒密 (Ptolemaios) 一世、二世、三世派人高价去各地收购图书而建成的。亚历山大图书馆的藏书几乎收录了希腊全部的重要文献。早期的图书馆在管理、编目上已经开始探索，亚述王国图书馆收藏的泥版文书都按不同主题排列，在收藏室的门旁和附近的墙壁上注有泥版文书的目录。对篇幅较长的泥版文书还作了一些简单的叙述。这些“国家图书馆”，完全是为君王服务的。

随着中世纪欧洲封建社会的产生和发展。基督教的出现，修道院图书馆开始涌现。修道院图书馆平均藏书在二三百册左右，收藏的基本上是基督教书籍。几乎所有的修道院图书馆都附设抄写室。由于抄本费时费力，致使其价值昂贵。又由于图书数量有限，出借十分严格。再加上管理者对因管理不善而造成的图书遗失，不仅要赔偿与书价相等的金币，还需另加罚款。因此，修道院图书馆采取严格的保护措施。图书多存放在书箱或衣柜内，大多数加锁；陈列在书桌上或台上的书，被装上铜架子或铜圈，再用铁链拴住。修道院图书馆的目录编制非常简单，只在有限范围内开展馆际互借，严防失窃。

12 世纪开始，欧洲出现了大学，于是大学图书馆呈欣欣向荣发展之势。早期的大学图书馆，不供流通的书大部分都锁在书桌上，有时学生可借出一些书，但需要交纳保证金。管理图书的人员一般文化水平较低。

文艺复兴推动了学术的繁荣，廉价的印刷书籍的大量出版，使图书走向普通市民；同时，图书馆的藏书也以空前的速度递增。馆藏的膨胀，使粗糙的仅有几个大类的分类表再也不能适用。图书的著录要求科学化、标准化的问题被提了出来；同时，图书馆的管理工作逐步职业化，并且出现了初期的图书馆管理理论。这预示着一门新兴学科——图书馆学的诞生。

2. 古代中国的图书馆管理

中国人的图书馆管理出现得也很早。从大量殷商甲骨文考证，早在距今 3000 多年前的商代，我国已有较大规模的文献收藏，并且是有序化的。这大概能算作是中国最早的图书管理实践。自先秦以来，历代都有大量关于朝廷官府和私人藏书的记载，各个朝代都有自己的政府藏书。

从西周时期开始，官府设置了多种职事不同的官员，分别掌管中央政府的文书、档案。直到东汉时期，经过多次变化，最终确定了秘书监作为国家正式的图书管理机构。以后历代相袭，只是名称稍有变化，如崇文院、翰林院等。我国历史上许多著名学者如老子、刘向、刘歆、魏征等，都曾



管理过“国家图书馆”，并从事图书采访、编目、典藏的工作。这一时期的管理均以“藏”为主，普通百姓是无权使用的。

除了中央和地方政府藏书之外，属于官府藏书的还有后代的藩府藏书，以及早期以太学、中后期以国子监为代表的学校系统藏书。学校系统藏书又称书院藏书；同时，出现了许多私人藏书。明清的江南地区社会经济较为发达，民间和私人藏书家不胜枚举，著名的宁波天一阁就延续了几百年而不辍。

藏书的目的是为了使用，而使用就需要科学管理。汉成帝时，由刘向、刘歆父子编录了中国历史上第一部综合性的群书目录——《别录》和第一部综合性群书分类目录——《七略》。自此，各种类型的藏书目录大约有数百种之多。

西汉以后，以《七略》为代表的七分法体系和以《隋书·经籍志》为代表的四分法体系，影响了中国古代图书分类 1000 多年。唐朝僧人智升编写的《开元释教录》，创立了一个四大类的五级分类体系，堪称是中国古代图书分类的最高成就。

纵观我国历代的藏书楼，“秘而不宣”、“秘不示人”，几乎是人们对中国古代藏书楼的经典概括。在古代图书馆的管理实践中，特别值得一提的是有关图书开放的理论与实践。如金代的孔天监在其《藏书记》中，提倡建立公共藏书楼。明末曹溶在《流通古书约》中提出，藏书须在藏书家之间流通、传抄。清代周永年在《儒藏条约三则》中明确提出，儒藏应对四方的读书人开放。这一切，都反映出中国古代藏书楼向近代图书馆自发转变的萌芽。

（二）近代的图书馆管理

1. 近代西方的图书馆管理

近代西方图书馆管理产生于 17 世纪中期英国资产阶级革命时期。工业革命促进了机械印刷的图书大量涌现，大量的藏书迫使图书馆的管理工

作发生了新的变化。这些变化主要表现在以下方面：

（1）图书馆管理从封闭走向开放

在此之前的图书馆一直是为上层阶级服务的，服务对象仅限于皇帝、贵族、上层知识分子，一般的平民无权利用图书馆。由于工业革命中的工场主迫切需要受过教育的工匠和技工，于是公共图书馆逐步兴起。如1850年英国议会通过决定，允许人口1万及1万以上的城镇建立公共图书馆，经费从地方税收中支出。图书馆的职能逐渐转变了，平民百姓也可以涉足图书馆了。

（2）图书馆书目工作飞速发展

图书的剧增，对图书整理工作提出了新的要求。帕尼齐（A. AnthonyPanizzi, 1797~1879）提出了有名的91条著录条例，强调目录要严格按照著录规则加以编制。德国近代图书馆学的理论家和实践家施雷廷格(Martin Schrettinger) 编制的《图书馆学综合性教科书试编》一书，是图书馆学史上第一次全面系统叙述图书馆目录编制原理的专著，在当时具有重大的理论和实践意义。

（3）图书馆内部管理试图从方便读者的需要上考虑

近代之前，由于图书数量少制作不易，对图书的出借有着严格的限制，读者不能随时在馆内阅览，而是要把自己的需要提前告诉图书馆，然后再办理借书手续。到了近代，许多图书馆提出要尽量方便读者的使用，尽可能延长开放时间。最有代表性的如德国哥廷根大学图书馆制订了对读者十分方便的各种制度，除星期六外，每天开馆10小时，学生一次可借到10~12册书。

（4）出现了一批具有丰富实践经验的图书馆管理者

这个时期，一些图书馆的管理者的经验和思想，为今天图书馆的科学管理奠定了基础。其中最具代表性的，为法国的诺代（Gabriel Naude），是近代图书馆组织理论的创始人之一。他在《关于创建图书馆的建议》一书



中明确提出：图书馆的收藏包罗万象，因此要着眼新生科学，书籍的编排与分类应当方便读者使用；图书馆要向一切研究人员开放，使平民受益；图书馆应挑选正直的、学识丰富的人充当图书馆管理人员。美国的杜威(Melvil Dewey)也编制了划时代的“杜威十进分类法”，提出了一整套图书馆理论。他认为图书馆管理的核心是“关心时间和成本效益”，要求把图书馆工作作为一种专门的职业来对待。

2. 近代中国的图书馆管理

近代中国的图书馆管理是在鸦片战争之后，中国沦为半封建、半殖民地社会后逐步发展起来的。西方传教士首先在中国建立了教会图书馆，它们大多具备了开放和半开放的特点。教会图书馆在分类上，采纳和模仿先进的杜威分类法，编写卡片目录，制作分类索引和子目片、分析卡片等等。以提倡新政而著称的洋务派大臣张之洞，在《书目问答》中提出了一个至今古籍分类仍在使用的“经、史、子、集、丛”五大部分的分类体系。改良主义先驱郑观应在《盛世危言》第四卷《藏书》中，批判了中国传统的藏书楼，提出兴建图书馆是救国救民的基础。于是，维新派的康有为、梁启超等人也积极宣传，鼓吹创办新式图书馆。清宣统元年（1909），由张之洞奏请皇帝批准设立了当时的国家图书馆——京师图书馆。辛亥革命后，更是出现了大量新型的图书馆。总的来看，这个阶段的图书馆管理，基本上处于摸索、模仿、翻译、介绍阶段。如1917年朱元善所著的《图书馆管理法》，介绍了当时国外先进的图书馆管理理论。1909年清政府颁布了中国第一部全国性的图书馆法规《京师及各省图书馆通行章程》，意味着中国公共图书馆建设开始走向规范化。公共图书馆的馆长除政府派遣外，工作人员多为聘用的自由职业者，图书馆开始面向社会公众开放。这一时期随着与海外交往的增加，图书馆慢慢汲取了欧美国家先进的管理经验，初步形成了近代中国图书馆的管理体系。

二、现代图书馆的管理

现代信息科技迅速发展、信息产品日新月异，人的价值、人的权利日益凸显和受到重视。在这种新的时代背景下，现代图书馆管理发生一系列重大变革。

（一）管理理念的变革——知识管理

长期以来，图书馆在管理理念方面的发展往往滞后于科学技术的发展。现在人类社会已经进入计算机和数字化时代，可是仍然有不少图书馆的管理理念还停留在过去的图书馆就是藏书、管书的时代。信息科技的发展，使人们认识到知识可以有不同的载体形式，对知识的管理才是图书馆工作的主要内容，于是图书馆知识管理的概念才被提了出来，人们对图书馆工作逐渐有了更新和更深入的认识。

过去的图书馆虽然也重视对读者的服务，但都仅限于把读者作为服务对象来对待。在新的时期，读者有权利享受更多、更好的知识服务，有权利参与图书馆的建设与发展，图书馆的建设与发展必须考虑读者的意见和要求。新时代的图书馆在管理理念上，要让读者也成为管理主体，图书馆工作人员要同读者一起，互相协作，共同建设和发展图书馆，更好地为读者提供服务。

（二）服务方式的变革——有形图书馆与数字图书馆有机结合

传统的图书馆服务方式一般需要读者来到图书馆，接受图书馆馆员的服务，如借书、还书、咨询等等，这是一种读者在图书馆里面对面的服务。随着信息技术和网络的发展，读者不需要来到图书馆，不直接面对工作人员就可以得到图书馆的服务，读者获得文献信息，更多地依赖于信息技术和网络。现代的图书馆，是有形的图书馆同数字图书馆的有机结合。

现代图书馆的这种变化，不仅是技术上的进步，而且也带来管理上的变革。正是信息技术的发展，推动了知识管理概念的提出。信息技术在图



书馆深入广泛的应用，将推动图书馆知识管理逐渐由理念转化为现实。

（三）管理技术的变革——技术密集型

走进一些图书馆，我们可以看到存包柜、书位牌、代书板等传统的管理手段仍然在使用。这些管理手段在方便管理的时候，却给读者造成了不便。改革落后的管理方式和手段，不仅要有先进的理念，还要有先进的技术作为支撑。先进的技术装备，可以大大减轻工作人员的劳动强度，工作更有效率，质量更高，使图书馆逐渐从劳动密集型向技术密集型发展。

这种变革，将对图书馆工作产生深远的影响。图书馆工作技术水平的提高，必然会对图书馆工作人员的素质提出更高的要求，要求图书馆工作人员专业化、知识化。大批高学历、专业化的人才加入图书馆服务，必将对图书馆的工作理念、工作方式、发展方向产生影响，推动图书馆工作不断变革。

第二节　现代图书馆的管理理念

图书馆管理的变迁过程，可以说是图书馆管理理念变革进化的缩影。图书馆管理理念的变革，主要经历了重藏轻用、藏用结合、以用为主三个阶段。现代图书馆管理理念，突出表现在开放管理，以人为本、数字化、网络化的服务主导方式，信息资源一体化模式，引入竞争机制和推行岗位责任制五方面。

一、图书馆管理理念的涵义

管理理念是指一个单位或团体在一定时期内总的发展方向和指导方针。图书馆管理理念是人们对图书馆工作的理性认识、理想目标和价值观，是指导图书馆工作的思想基础和行动指南。先进的图书馆管理理念是图书馆蓬勃发展必不可少的重要因素，也是图书馆提高服务质量和服务水平的先决条件。图书馆管理理念是图书馆管理者思想和图书馆理论的具体体现和凝结，是管理者的人生观、价值观、思维方式和思想作风的具体外化。

二、图书馆管理理念的变革

我国图书馆历史悠久，从最初的古代藏书楼，一直发展到今天的数字图书馆，其管理理念也发生了很大的变化。

（一）“藏书楼” 理念——重藏轻用

从古代到近代，保存知识的介质都是自然材料，长期保存比较困难，收藏是保存图书文献的重要手段。所以，早期的图书馆，基本上都属于“藏书楼”类型。“藏书楼”的工作理念就是以书的收藏为中心，只追求馆藏书刊数量的多少，不重视图书的利用率的管理思想，是一种重藏轻用的工作理念。这是由于传统条件下的图书馆，是以纸介质文献的收藏为基础的。纸介质文献在多次使用后总会有一定程度的磨损甚至破坏，这就导致了管理者担心书刊资料特别是较为珍贵的藏书受到损失，致使馆藏减少，所以十分注重对文献的保存，因而造成重藏轻用思想的存在。这一时期图书馆馆员的职业角色，也仅仅是图书文献的保管者。

（二）物本管理理念——藏用结合

传统图书馆“物本管理”的理念，就是以馆藏文献为中心，讲求如何在规范管理的前提下为到馆读者开展服务，是一种藏用结合的工作理念。“物本管理”的理念，实际上是以“物”即文献资料为中心进行管理，忽视人的需求，是一种见物不见人的管理。这样的图书馆管理工作，仅限于文献资料的保存、借阅，被动地等待读者上门，不注重与读者交互，服务内容仅限于用户表层需求，不对用户进行信息需求和信息行为的分析，不挖掘已有用户的潜在需求以及潜在的信息用户的需求；同时，图书馆工作人员被当成一般的生产要素随意安排，看不到图书馆工作人员的主动能动性。图书馆“物本管理”的理念，阻碍了图书馆的创新与发展

（三）人本管理理念——以用为主

现代图书馆“以人为本”的管理理念，就是以人的需要为中心，充分



关心人、爱护人，尊重人的工作理念。就是图书馆的工作变被动服务为主动服务，变信息服务为知识服务，变传统的藏用结合为以用为主。

“以人为本”的管理理念，首先是以读者为中心。这种管理理念强调人是管理的核心，人是知识管理中的主动因素，文献资料和信息技术仅仅是知识管理的工具。知识管理理念的核心在于产生新知识，使隐性知识转化为显性知识，使个人知识转化为社会知识，实现知识的共享和创新。

“以人为本”的管理理念，还要以图书馆馆员为中心。人是活动的主体、创新的主体，“以人为本”的管理理念，就是将管理的对象和重点彻底由“物”转移到“人”上来。对于图书馆来说，优秀的图书馆馆员是现代图书馆最重要的资源和首要财富，他们是知识服务的提供者，是知识的管理创新者，是“以人为本”管理的实践者。由于他们的工作以人为本，知识管理才能成为现实。

三、现代图书馆管理理念

（一）现代图书馆管理的特点

1. 重视现代化技术的运用与网络服务

随着科技文化的发展、出版物数量的急剧增加，导致了图书馆馆藏的激增。美国的国会图书馆为了对庞大的馆藏进行高效率的书目管理，从20世纪60年代中期起，开发了计算机可以阅读的编目格式（MARC），并向国内发行。根据这种格式，计算机可以阅读并自动输出以磁带形式记录的编目数据，可以很容易地打印出用于手工检索的编目卡片。计算机技术广泛应用于处理二次文献，到20世纪70年代，大型商业化的二次文献数据库的使用已相当普遍，许多图书馆开始向用户提供这种数据库的检索服务。

2. 图书馆之间加强合作

从20世纪初开始，很多图书馆试行协作采购、馆际互借，构建图书馆网络体系，开展以编制联合目录、馆际互借为内容的合作。有些图书馆

开展了联合采购。如美国国会图书馆的“全国采购编目计划”，就是试图以最快的速度收集外国出版物，及时进行编目，迅速传播书目资料，以便通过全国统一计划，来满足国会图书馆与其他馆的需要。20 世纪 60 年代计算机技术的广泛应用，为图书馆合作提供了新的契机。美国在 1967 年成立了联机图书馆中心（Online Computer Library Center，OCLC）。该中心由俄亥俄州各大学图书馆联合筹建，与国内外数万个图书馆、情报中心联接；加上它拥有内容最丰富的图书馆书目记录以及相关资料，因而成为一个规模宏大的信息交流中心。进入 20 世纪 90 年代以后，美国开始建设电子图书馆，以馆藏的数字化、运用多媒体电子形式，为读者提供网络服务，使美国图书馆走在了世界先进图书馆的前列。美国图书馆现代化技术的广泛使用，标示着现代西方图书馆的管理进入了新的阶段。

3. 图书馆管理更注重不同的服务，突出体现人文关怀，现代管理学理论开始在图书馆广泛应用

在美国，1956 年通过了《图书馆服务法》，适用于各种类型图书馆，要求将公共图书馆服务扩大到乡村地区。美国的公共图书馆服务涉及残疾人、少数民族、退休中心等。图书十分丰富，出借普遍采用开架方式，使读者能直接接触大部分馆藏。现代管理学在美国图书馆的应用，主要体现在三个观点的采纳上：一是图书馆结构的观点，二是图书馆人际关系的观点，三是图书馆权力运用的观点。图书馆结构的观点强调组织的重要性，图书馆与其他组织一样，设立和存在是为了达到某种预定的目的；图书馆人际关系的观点是相信组织是理性的，认为组织与员工的需要一致才能和谐互惠；图书馆权力运用的观点是重视以协调的方式来处理组织内部的冲突现象，在分配有限资源时考虑到权力影响的因素。

（二）现代图书馆的管理理念

（1）开放管理，以人为本

改革开放以来，我国充分认识到图书馆的科学管理可以产生明显效益，



大胆试行管理体制的变革，变封闭管理为开放管理，变重藏轻用为藏用结合、以用为主。现代图书馆管理不仅仅将图书馆中的“人”看作一种工作要素或资源，而且将图书馆中的“人”看作是目的，即人本身就是一切管理活动的最终目的。图书馆的人本管理包括两个方面的含义：一是对图书馆工作人员的人本管理，二是对图书馆读者的人本管理。前者是指以图书馆员为中心的管理，要求确立馆员在管理过程中的中心地位，一切管理活动都是围绕调动馆员的主动性、积极性和创造性而展开，让每个馆员都能在自身的领域里更好地进行创造性的工作，在实现自身价值的同时产生最大的服务效益，实现图书馆功能的重组和再造，达到馆员和读者对信息资源的开发和利用，使信息资源得以不断创新和增值”；后者是指最大限度地满足用户的需求，使图书馆信息资源用户为社会做出贡献。因此，图书馆工作中的“以人为本”，一方面是指图书馆服务要以读者为本，另一方面是指图书馆管理要以馆员为本，要使图书馆保持永久的吸引力。高质量的服务和管理必不可少，而服务和管理中的以人为本，均应体现出馆员和读者同等重要的关系。

（2）数字化、网络化的服务主导方式

当代社会发展，网络、信息技术的引入，使得图书馆自动化程度明显提高，传统图书馆开始向数字化、网络化方向发展。

（3）信息资源一体化模式

我国开始试行图书情报一体化模式，图书馆、计算机中心、电教中心、出版社信息资源逐渐开始实行一体化管理。

（4）引入竞争机制

21 世纪，政府部门鼓励图书馆“一馆两制”，参与市场竞争，调整图书馆内部结构。

（5）推行岗位责任制

国家开始重视健全图书馆的规章制度，制订颁布了一系列行政法规。

在试行馆长负责制的前提下，实行了岗位责任制，以此来调动员工的积极性，提高服务质量。

第三节 现代图书馆的管理模式

图书馆管理模式经过发展演变，到了现代，主要分为以文献知识为基础的显性知识管理模式、以馆员和读者为中心的隐性知识管理模式，以及基于知识管理的知识服务模式。当然，除此之外的其他模式，我们也有必要提及。

一、图书馆管理模式的变化

管理模式是在总结大量管理理论和实践的基础上，针对部门管理实践的具体需要提出的一套管理理念、管理制度和管理方法体系。理想的管理模式应具备以下特征：思想性、系统性和可操作性。随着知识经济时代的到来，图书馆的管理模式发生了很大的变化，主要体现在以下几个方面：

（一）从图书馆发展形态来看，已由传统图书馆管理模式走向复合图书馆或数字图书馆

1. 复合图书馆管理模式

随着网络技术、信息技术的快速发展，数字资源、互联网络（包括局域网、互联网）已经成为现代图书馆的一个不可或缺的重要组成部分。如今，图书馆不再是传统意义上的图书馆，而是一种复合图书馆。复合图书馆是图书馆的一种新模式，它是传统图书馆当前发展的逻辑延续，是图书馆发展模式的现实选择，也是实现图书馆要持续发展的必然。因此，图书馆管理自然也应该从传统图书馆管理模式走向复合图书馆管理模式。如何加强复合图书馆的管理，是图书馆工作人员面临的一个新课题。

2. 数字图书馆管理模式

尽管有人说数字图书馆代表了图书馆的发展方向，但在相当长的一段时期内，传统图书馆不可能消失，完全数字化的图书馆不可能取代现代图书馆的各项功能。当然，这也不否定一些市场化运作的咨询公司或其他信



息服务机构，已经建立了它们的数字图书馆，开创了一种数字图书馆管理模式。如清华同方知网技术有限公司就是如此。

（二）从图书馆组织形态来看，已由封闭式的图书馆管理模式走向图书馆联盟模式、总馆—分馆模式（中心图书馆模式）、联合办馆模式

1. 图书馆联盟模式

早在20世纪30年代，美国就建立了图书馆联盟。1996年以来，图书馆联盟在美国图书馆界一直是一个热门话题。图书馆联盟是图书馆在现代社会中的生存模式，也是当今图书馆的发展方向。它更符合目前图书馆发展的现状，更具有兼容并包、求同存异性。图书馆联盟是解决网络环境下资源共享，推进国家信息化的必然要求，也是图书馆事业发展的时代要求。我国图书馆联盟建设始于90年代中期，2002年以来发展迅速。典型的代表是：中国高等教育文献保障系统（CALIS）、国家科技图书文献中心（NSTL）、中国数字图书馆联盟。

2. 总馆—分馆模式（又称中心图书馆模式）

总馆—分馆（中心图书馆）制度是发达国家和地区比较流行的图书馆管理模式，它的优越性具体表现在：可以减少重复机构节约人力，可以节省经费开支，可以实现文献资源的合理布局，可以实现文献加工的标准化和规范化，可以真正实现文献资源共享。一些国外图书馆经过数十年的实践探索与理论总结，总馆—分馆模式（中心图书馆模式）已成为一种十分普遍的图书馆宏观与中观管理体制。20世纪90年代后期以来，国家图书馆、首都图书馆、上海图书馆、福建省图书馆等，率先在国内采用总馆—分馆管理模式；清华大学图书馆应用总馆—分馆管理模式，目前已经建成了经济管理分馆、建筑学分馆、美术分馆、人文科学院分馆。

3. 联合办馆模式

联合办馆也是改封闭模式为开放模式的一种方式。例如，金华严济慈图书馆由原金华市图书馆与民办金华职业技术学院联合组建而成，肩负公

共图书馆和高校图书馆的双重职能，实行股份制运作。这种模式的特点是：在管理归属上，产生新的管理机构——严济慈图书馆管理委员会；在用人机制上，图书馆所有工作人员都由公开招聘产生，所有工作人员实行合同管理办法；在资金投入上，用文件的形式对资金投入作出规定。其积极作用表现为：联合办馆，促使馆舍、设备、馆藏突飞猛进，实现了人事制度改革，保证了队伍素质的优化；使图书馆资金投入多元化。又如，华东师范大学图书馆与上海东方房地产公司合作，东方房地产公司投资 50 万元在该馆建立了一个先进的计算机教育中心，由图书馆负责管理，既作为“东方房地产计算机中心”为公司服务，又作为图书馆的电子阅览室对全校师生开放，使企业与图书馆双方都受益。联合办馆模式打破了传统观念，促进了图书馆的发展。

（三）其他视角产生的模式

1. 由“资源为本”向“以人为本”的管理模式转变

长期以来，在图书馆实施现代管理过程中，虽然也强调人的管理，但实际上仍重信息资源的管理，“资源为本”的思想十分明显。知识经济时代，人处于核心地位，图书馆管理模式开始转向“以人为本”的管理模式。“以人为本”的管理模式围绕用户和馆员两个方面，一是要以用户的市场需求为目标来进行知识管理，二是要为提高本身的竞争力而进行知识共享，提高文献信息部门内部人员的业务素质和水平。同时，“以人为本”的管理模式，还在激励人员的积极性、创造性以及开发智力资源等方面实施更有效的应对措施。

2. 由“单向”向“双向”知识资源管理模式的转变

尽管在信息管理与知识管理之间还有很大的区别和内容上的不同，但信息管理技术与经验十分有助于显性知识的管理；同时，隐性知识又是知识管理中难度最大的内容。因此，进行“双向”的知识资源配置，是未来图书馆管理创新的模式之一。要求图书馆在做好显性知识揭示和共享的同



时做好隐性知识的管理，是图书馆创新与发展的重要战略选择。

3. 由“固性化”向“柔性化”管理模式的转变

传统的图书馆管理是一种“固性化”的模式。由于组织采取分层责任制，组织中的每一个环节每一个岗位都有相应的人负责，员工们各司其职，实行上级对下级监管负责的制度。这种管理具有高度的格式化、固性化，对协调性工作流程具有很强的依赖性，适合处理日常的例行事务。但当环境条件发生变化时，这种管理模式就显示出了它的弊端，无法应对临时性的突发事务，对环境的反应慢，适应性差，导致组织在急剧变化的竞争中失利。因此，需要组织以柔性化管理模式来应对多变的外部环境的影响。

4. 由“金字塔”式向“扁平化”模式的转变

长期以来，图书馆的管理模式都是“金字塔”式的。这种管理模式，在一定的时期起到了积极的作用。但是，知识经济的到来，这种管理模式不再适应新的经济形态，它在某种程度上造成了资源浪费，资源优势无法集中，影响了知识交流渠道的便捷与畅通，于是人们提出了“扁平化”的管理模式。这种管理模式减少了中间管理层，大大地提高了组织的管理效率，使得知识在上下级以及各部门之间可以更加畅快地流通，从而在一定程度上促进了知识共享。这样，有利于在统一的平台上建立全面的知识管理体系。

5. 由“封闭式”向“开放式”的转变

随着现代信息技术与通信技术的发展，组织的开放化程度越来越高，组织内知识的交流与共享更加便捷，扁平化的组织模式发挥了其独特的知识交流优势。原来的格局与界限被打破，组织采用开放机制，给过去封闭式的信息管理系统以拓展和开放式的知识管理平台。随着网络的发展与普及，许多资源都可通过支持 HTTP 协议和 HTML 语言的通用 Web 浏览器来读取；同时，数据传输条件也推出相应的标准规范，如文本数据内容可采取 HTML、XHTML、XML 方式封装，其他内容形式数据采用标准格式

(如 TIFF、JPEG、MPEG、WAV 等), 封装后的数据文件采用 HTTP 或 FTP 等标准协议传递等。所有这些，都对开放式组织管理起到了重要作用。

6. 由 CIO 向 CKO 主管模式的转变

知识总管 (Chief Knowledge Officer, 简写为 CKO), 是随着信息管理向知识管理过渡，由 CIO (Chief lnformation Officer) 演变而来的组织内知识管理的最高负责人或指导团体。他的职责是建立组织文化, 创建知识组织的技术结构, 产出更多的知识 (创新知识)。了解系统环境、系统本身和工作人员的知识需求: 建立和营造促进学习、提高知识和信息共享的环境, 并保证其与组织发展战略相一致等, 以及其他传统的 CIO 职能。

在图书馆管理中可引进 CKO 体制, 设立本馆内的最高知识管理负责人或团体, 并成立在其领导下的组织机构, 把握文献信息部门发展的方向，并负责其信息开发、应用的具体决策工作。这些成员在图书馆的发展中将起着龙头作用。

二、现代图书馆管理模式

在引入知识管理理念和方法的同时,对图书馆知识管理模式进行探讨,从中找出科学适用的图书馆管理模式，是当前图书馆知识管理的重要课题和研究热点。综合当前国内外研究情况，图书馆知识管理的模式主要包括显性知识的管理、隐性知识的管理，以及利用知识管理指导图书馆开展知识服务。

（一）以文献知识为基础的显性知识管理模式

图书馆是公益性社会机构,其工作是对浩如烟海的知识进行全面分析、筛选、集约、精化，然后形成系统化、科学化的知识组，提供给读者学习、研究。读者遵循一定的规律与线索来获取知识、提高素质、激发创新，从而体现了图书馆的价值。在信息时代，图书馆的重心逐渐超越于具体的文献信息的形式而直接深入到信息层面，但不是一般意义上的、零散的、原



始的信息，而是系统化、科学化、有组织的文献知识。文献作为记录知识的载体，其收藏与利用是图书馆几千年存在与发展的基础。长期以来，一些图书馆仅仅把文献当作物品来管理，缺乏对其包含的知识内容的积极开发。收集、分类、编目、排架、传递，成了机械的程序，这使图书馆工作流于表面。现在，知识管理的实行明确了这一点：知识是文献的灵魂，物质材料是承载知识的附着物。图书馆管理基础不仅是文献，从本质上讲，图书馆管理的对象更应是知识。开发文献中的知识价值，促使其转化为社会效益，是图书馆管理的基本任务。由于图书馆大量存在的是显性知识，这种以文献知识为基础的知识管理模式，实际上就是显性知识管理模式。

（二）以馆员和读者为中心的隐性知识管理模式

隐性知识的管理主要涉及知识的主体——馆员和读者。因此，对隐性知识的管理其实就是员工管理和读者管理。

图书馆工作的顺利开展必须依靠馆员。知识管理权威达文波特认为，图书馆员在知识管理中可以发挥核心作用，他们掌握收集、编目、分类和传递知识的技能，他们关于掌握用户对知识的需要实行知识管理。因此，应充分激发馆员的创造性与潜能，实施终身教育，加强馆员的职业培训，通过努力，把过去简单服务型的馆员改造成为新时代的知识主管和知识工程师、知识导航员。

读者是图书馆开展知识管理与知识服务的对象，是影响和实现知识传递与知识转化的重要因素。阮岗纳赞《图书馆五原则》提出的书各有其人、人各有其书的观点，深刻地强调了读者在图书馆工作的重要地位。图书馆所能提供的文献知识再丰富，管理得再有序，如果它处于静止状态，不与读者、用户的需求和他们的主观知识相结合，就不能转化为实际的社会效益，知识的转化就只能是一句空话。知识管理过程应进一步调动读者的主观能动性，提高读者主动利用图书馆的意识与能力，使馆藏文献能更充分地为读者所利用，进而更好地为社会的知识创新服务。

（三）基于知识管理的知识服务模式

建立在知识管理基础上的知识服务，其实就是知识管理在图书馆的具体应用。这种知识服务模式，更全面系统地总结和概括了显性知识管理模式与隐性知识管理模式的特点，从而全面揭示了知识管理的内涵与要求。

知识服务要求以信息技术为支撑。现代信息技术为知识管理的实施提供可靠的技术保障，图书馆必须采用先进的信息技术建立起支撑知识管理的技术设施，知识管理才能顺利进行。知识管理所涉及的信息技术较为复杂，其中需要特别注意网络和群件技术。另外，元数据技术、知识挖掘、知识发现等，也是知识管理技术中的关键技术，都需要密切关注，加以引进。

（四）其他模式

1. 事务模式

事务模式的最大特点是强调知识的规范化、系统化，运作的自动化，或工作常规化、操作程度化、员工行为标准化，不需要太多创造性的员工。这种模式主要强调组织活动的标准化，一切业务依据固定的流程，组织的运营严格遵照组织的规章制度。因此，这种管理模式强调的是员工的纪律性，强调组织规章制度的建立和完善；与此同时，运用先进的信息技术使组织业务自动化。图书馆通过核心业务知识的规范化、标准化，确保核心业务活动持续稳定地开展。这种模式在工作复杂程度和相互依赖程度上都比较低。

2. 专家模式

专家模式注重从“专家”的工作中获取核心业务发展的推动力，发挥“明星效应”，要求图书馆必须采取特别的激励手段吸引具有专门知识的个人，鼓励他们进行价值增值活动，并通过图书馆知识资本的内部运营来培养图书馆内部的业务骨干。这种模式开始注重人的作用，把人当作一种智力资本进行开发。特别是具有较高技能的人，充分发挥他们的主观能动性，



调动他们的积极性和创造性。这种模式在相互依赖程度上相对较低，在工作复杂程度上相对较高。

3. 集成模式

集成模式着眼于“整体最优”，着重于跨部门的统一协调。通过业务集成的方式，促使掌握相关知识的各部门形成统一的运作规则和行动标准，充分发挥共享目标体系和信息反馈体系的作用，使各部门的功能性决策建立在整体运营效率最大化的基础之上。这种模式着眼于企业整体效益。相比于专家模式，它更加强调各个部门的协作，以组织目标为导向，使组织各个部门、各个成员都为了同一个目标而努力，在充分发挥个人作用的同时，希望通过各部门的协作达到 1+1>2 的效益。这种模式在相互依赖程度上相对较高，在工作复杂程度上相对较低。

4. 协作模式

协作模式注重从全局角度来综合各种知识领域，调动各方面的知识储备来解决错综复杂的问题；尤其强调学习型组织“共同超越”理念的挖掘，建立起激励员工们参与知识共享的机制，共同关注个人和集体创新能力的培养。这种模式强调组织内知识的共享，积极挖掘每个人的潜能，并将个人的技能转化为整个组织的技能。强调一种相互学习的组织氛围，在部门与部门、员工与员工的交流中迸发出智慧的火花，从而积极推进组织的创新。这种模式在工作复杂程度和相互依赖程度上都比较高。

第四节　知识管理与信息管理的联系

信息管理是指对人类信息活动所产生的社会信息进行管理，对信息进行搜集、整理、存储，并提供信息服务的一种最基本的管理活动。而知识管理是在信息管理的基础上产生分化出来的新概念，是信息管理发展的必然趋势。知识管理就是通过知识共享，运用集体的智慧提高应变和创造能力的一种管理。这两种管理模式既有联系又有区别。



一、信息管理与知识管理的区别

20世纪70年代至90年代,信息管理是图书情报界使用频率很高的一个专业术语。如今,知识管理似乎成为新的宠儿。知识管理与信息管理有何区别,这是研究知识管理不可避免的一个问题。两者在内涵、产生的背景、研究内容、管理方式、管理目的等方面都存在着较大的差异。

(一)内涵的差异

英国学者马丁(W. John Martin)认为:信息管理就是与信息相关的计划、预算、组织、指挥、培训和控制过程,它是围绕信息本身以及相关资源如人力、设备、资金和技术等展开的。信息管理的直接目标,是对信息的处理和对信息流的控制,一切问题都是围绕信息的组织、控制和利用展开的,其目的就是有效地满足社会的信息需求。而知识管理是指对知识及其创造、收集、组织、传播与利用等相关过程的系统管理,对与知识有关的各种资源和无形资产的管理,涉及知识组织、知识服务、知识资产、知识产权、知识人员的全方位和全过程的管理。知识管理的作用是连接知识拥有者和寻求者这两个节点,知识创新成为知识管理所追求的直接目标。

(二)产生背景的差异

信息管理是为解决社会信息现象的复杂多样性、社会信息的无序性与人类需求的特定性之间的矛盾而产生的。从严格意义上讲,自从人类有了信息交流行为以来,社会信息管理活动就随之产生了。而知识管理是基于知识在当今社会经济发展中的特殊重要地位而提出来的,可以归结为三方面原因:首先,知识成为社会经济发展的重要资本和动力,这是促使知识管理产生的外部因素。其次,信息管理对知识经济的不适应,是知识管理产生的直接动因。由于信息管理的核心能力主要体现在信息组织、检索和传递上,这很难迎合知识经济时代培育知识创新能力的需要,而知识管理能够通过对知识信息的析取、整合、集成、创新而形成富有竞争能力的解



决方案，可以提高用户活动的支持层次和力度，适应知识经济时代发展的需要。最后，信息技术的发展为知识管理提供了技术支撑与保障。

（三）两者的重心、追求的目标和所采取的手段存在差异

如果我们从信息管理与知识管理的重心、追求的目标和所采取的手段上分析，可以发现它们之间存在着差异。信息管理与知识管理都强调知识的共享和利用，强调用户的需求，但程度有所不同。两者的主要差异体现在：信息管理以文献和电子信息的组织、管理、保存和服务为核心，显性知识为主要管理对象，管理的目标是实现信息整序，注重对信息外部形态的组织并使其系统化。而知识管理是以用户需求和行为决策为核心，重点关注如何让信息和知识的价值和利用最大化，使人力资源不断得到信息补给并生产出更多高质量的知识。因此，它关注的核心是人的需求。

（四）两者信息增值的含金量不同

从信息增值的含金量上看，信息管理和知识管理虽然在不同程度上均实现了信息的增值，但是增值的含金量有所不同。这一含金量，与参与信息处理和情报分析的专业人员的知识结构、经验和素养直接相关。专业人员在这一过程中投入的隐性知识含量越高，信息增值的幅度就越大。与仅仅是对信息的外部特征进行描述的工作相比，对信息内容进行提炼需要大量的经验和判断能力。在将数据提升为信息的过程中，人们解决问题的环境是相对稳定、规范、类似的和可预测的。但是，在将信息转换为知识的过程中，人们所要解决的问题是个性化的、突发的、复杂的和难以预测的。因此，它要大量调用知识工作者的经验、判断力、解决问题的能力，甚至是想象力，在原有知识的积累上创造性地提出解决方案。

二、信息管理与知识管理的联系

虽然知识管理与信息管理分属于两种不同类型的管理模式，但由于知识与信息关系紧密，所以知识管理与信息管理之间又有着必然的内在联系。

知识管理是信息管理的延伸与发展，知识管理需要以信息管理为基础，并对信息管理提出了更高的要求。而信息管理理论研究和实践的突破，必然为知识管理的研究提供新思想、新方法。二者相互促进、互动发展。

（一）两者具有相同的作用

人们在行动、决策中都需要信息，以减少影响实践的不确定性，降低风险，使各种活动按照人们所预先设想的方向发展。信息管理最终通过提供信息而实现个人、组织及至社会的生存和发展。知识管理与信息管理的侧重不同，但两者所产生的作用却基本一致。知识管理最终就是要形成一种创新机制，或者营造和谐的知识生态，依靠组织内部的不断创新去适应环境，使组织得以生存和发展。这一点，在企业的信息管理和知识管理上得到充分的体现。

（二）两者都对信息和信息技术予以高度重视

信息管理的一切研究都是以信息为基本单元拓展到各个方面而形成的，信息是信息管理产生和继续存在的根本；信息技术既为信息管理提供了新的解决方案和思路，同时也引发了一系列新问题，因而成为当前信息管理研究的核心之一。信息是知识创新的原材料，信息技术是知识管理的重要工具，信息和信息技术在知识管理中受到高度重视。

（三）两者的研究相互促进

知识管理需要以信息管理为基础，并对信息管理提出了更高的要求。做好信息管理是实现知识管理的基础。知识与信息的关系、知识管理中的信息保障等，都为信息管理提出了新的研究课题。而知识管理研究的进步，又必然会带动信息管理研究。反之，信息管理研究理论和实践中的重大突破，也必然为知识管理的研究提供新思路、新方法。因而两者是相互促进、共同发展的。



第三章 图书馆知识管理概述

图书馆知识管理，是在图书馆管理实践中引入知识管理理论与方法诞生出来的。因此，我们有必要对图书馆知识管理的产生背景、图书馆知识管理的目标与特征、图书馆知识管理的意义、现代图书馆知识管理的内容进行研究。

第一节 图书馆知识管理的产生背景

知识管理理论和方法从20世纪80年代中期产生以后，迅速成为管理学、工商企业界和信息管理领域的研究热点。知识管理作为一种新的理论和方法，是社会经济和技术发展的产物，也是企业和其他组织的内在需求，成为社会、技术等许多因素共同驱动而产生的理念和方法。作为一种跨学科的新型管理模式与管理技术，知识管理正在引发一系列传统学科与管理思想在研究范围、逻辑体系甚至基本概念上的变迁，如管理学、经济学、企业管理、信息管理等。知识管理诞生于企业，但知识管理活动不仅仅限于企业，严格地说，在所有的社会组织中都存在知识管理活动。目前，知识管理的研究存在三个视角：一是关于商业的知识管理，二是基于知识系统的知识管理，三是基于知识服务的知识管理。正像当初的信息管理从政府文书管理诞生以后就迅速应用于其他领域一样，知识管理也并不被某一行业或职业所独占，图书馆界有责任参与全社会的知识管理。图书馆作为人类社会信息的集散地，一直是与人类文明的进程共同进步的。从古代藏书楼到近代图书馆，从现代的信息中心再到未来的社会知识信息交流基地，图书馆一直以它对社会发展所特有的敏感，感受着信息技术带来的变迁并与时俱进。不论从理论研究上还是在实际业务中，知识管理都早已蕴涵在图书馆建设发展之中，因为构成知识管理重要主体部分的知识组织，一直是图书馆的核心主题。因此，图书馆作为人类知识信息的集散地，其知识本质属性和时代特征也呼唤着知识管理模式的介入。如今，知识经济对信息服务提出了新的要求。信息社会支撑信息服务的新机制、新环境，给21世纪的图书馆赋予新的内容和要求。知识管理将成为21世纪图书馆发展的主流趋势。

一、知识经济时代图书馆面临的机遇与挑战

（一）机遇

知识经济时代，知识成为最重要的生产资本，经济的增长取决于对知识的投资和应用。在知识经济时代，谁拥有知识，谁就拥有财富。它的到来，必将对整个社会的生产活动产生巨大的影响。图书馆作为一种社会现象，不可避免地将受到这股知识经济浪潮的冲击。

在知识经济中，人们对知识信息的需求将会明显增加，图书馆的地位将更加突出，作用更大，知识经济为图书馆的发展创造了良好的条件和机遇。

①图书馆专业优势使知识的获取便捷化。在知识经济时代，信息大潮扑面而来，这使得人们获取大量的信息变得容易。然而，如何在这大量的信息中除去绝大多数的冗余信息，获取自己所需要的信息却成为摆在人们面前的一个难题。图书馆馆员具有图书馆学方面的专业知识，知道如何快捷地对信息进行检索与组织。可以发挥这一优势，为读者提供各种定题服务与咨询服务，协助读者在最短的时间内获取到需要的信息。

②新的消费群体的出现为图书馆提供广阔前景。由于社会经济的发展越来越依赖知识的增长,依赖于将知识转化为现实生产力的能力不断增强，社会对知识和信息的关注必将上升，新的信息消费和知识消费群体必将出现，这为图书馆的发展创造了良好的社会环境和提供了一个广阔的市场前景。

③现代信息技术的发展，尤其是计算机技术、通信网络技术的发展和应用，为图书馆的深入发展提供了强有力的技术支持和保证。

④知识经济时代普遍的思想观念和思维方式，也必将影响图书馆的经营理念和运作方式,迫使图书馆以适应时代需求的新形象出现在人们面前，以更全面、更优质的服务吸引着众多社会用户。在促进社会发展的同时，



也在不断地发展自己。

⑤社会信息资源，尤其是网上资源亟待整序，知识组织和控制将是图书馆面临的最大机遇。

（二）挑战

有机遇就有挑战。知识经济在为图书馆的发展提供有利条件的同时，也使图书馆的发展面临严峻的挑战。

1. 图书馆面临严峻的竞争态势

笔者借用波特的五力模型来分析知识经济时代图书馆所面临的竞争态势。五力分别是：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。就图书馆而言，供应商即为书商、数据库提供商等，购买者即为资源的需求者（也称为图书馆的用户），替代品即为网络服务商、各种信息中心等。通过对这五种力量的分析，可以全面地掌握图书馆的基本态势，从而作出正确的战略决策。

（1）供应商的讨价还价能力

随着知识经济的到来，知识的价值得到了广泛的认可，人们对于知识的需求不断增长。随着科学技术的发展，图书资料不再仅仅限于文本资料，多媒体技术的发展使得知识的载体丰富多样，有视屏、音频、图片等多种形式，可以满足用户不同的需求，方便用户的使用。信息技术的发展，使得各种资料的加工处理更加的准确、精美，无论是在内容还是在形式上，与传统的资料相比都有了很大的改变。正因为如此，各种图书资料、音频、视频等的价格也随即暴涨，使得供应商的讨价还价能力提高了。

（2）购买者的讨价还价能力

人类的知识呈指数增长，因特网作为巨大的信息源，每时每刻都能为人们提供大量的信息。随着人们不断的学习及知识水平的提高，他们对于知识的需求无论是在内容上还是在服务形式上都有了很大的提高。内容上，



用户需要更加精深、专业的知识，从而深入他们的研究；服务形式上，由于信息资源的海量性与用户需求的专一性的矛盾，用户迫切需要图书馆为其提供更加个性化、精准的服务，从而提高他们获取知识的效率；可以说购买者的讨价还价能力也提高了。

（3）潜在竞争者进入的能力和替代品的替代能力

图书馆作为信息交流机构，一度是知识的宝库，在人类社会的发展进程中占有独特的地位。近十余年来，由于互联网成为人类信息传递和知识交流的主流平台，内容提供商、机构库、电子社区等新的信息交流机构的出现，给图书馆带来严峻挑战，图书馆一枝独秀的局面被打破。信息技术的迅猛发展及广泛利用，使得网络服务商、机构库、内容提供商、各种信息中心及自发的信息供给者，都可以利用信息技术方便地查询及提供各类型信息，与图书馆抢夺“顾客”，从而使图书馆面临着由“图书馆选择读者”向“读者选择图书馆”的转变。除现有的信息服务中心、各类咨询服务机构之外，许多潜在的企业也看好了信息服务业美好的发展前景，准备将业务扩展到信息服务领域。因此，潜在进入者以及替代品队伍在逐步扩大。

（4）行业内竞争者现在的竞争能力

随着人们对知识的重视程度的增加，各类图书馆也积极抓住机会，不断建设和发展图书馆。在资源建设上，图书馆不仅努力扩大资源量，通过各种渠道获取各方面的资源，以获取更加全面的资源，而且在形式上也进行了很大的改变，有数据库、报刊资料、学位论文、图书、学习视屏、磁带、磁盘、特色数据库等，满足用户不同的需求，并且逐步实行资源的数字化和网络化，以打破时间与地域的限制，让用户随时随地都能获取想要的资料；在服务种类上，除保持原有的图书借还服务外，还拓展到信息咨询服务、查新服务等，全方位地满足用户的需求；在图书馆建设上，除配备更加先进的设备外，还重视馆员个人技能和素质的培养，积极引进高素质人才，提高馆员的综合素质；与此同时，还在馆内营造良好的文化氛围，



构建“学习型”图书馆。

所有这些，都对图书馆的进一步发展提出了严峻的挑战。面对竞争环境的变化，图书馆急需实施知识管理，打造自己的竞争优势。

2. 传统的管理模式无法适应现代图书馆的发展

图书馆行业的发展建设在20世纪90年代逐步走出低谷，由传统图书馆向复合图书馆或数字图书馆转变。传统图书馆的管理模式已经不再完全适应复合图书馆,复合图书馆需要一种新的与之相适应的管理模式的引进；同时，知识经济对图书馆服务提出了较高的知识性要求，图书馆管理服务不再是简单的资料收集、贮存和传递，而是基于知识的开发、创新与利用。多种多样的知识服务方式体现了图书馆的核心能力，传统服务将主要作为辅助性的后台服务来支持知识服务。新的管理模式和知识服务，依赖于图书馆对知识管理的引进和实施。图书馆作为典型的知识型组织，对其进行知识管理研究具有重要的现实意义。

目前，我国图书馆管理在宏观与微观两方面都存在比较严重的问题。从宏观来看，主要表现为图书馆管理体制不健全。

①条块分割的多元化行政管理，由行政指令干预图书馆运行。②分级管理的财政体制，造成各个图书馆建设上的“小而全”与“大而全”。③行业管理体制的分散性，造成图书馆业务工作的非规范化与非标准化。

从微观来看，通过对国内18个图书馆（或信息中心）的实地采访发现，图书馆面临如下困境。

①还没有完全摆脱计划经济的束缚，许多图书馆仍然沿袭传统的机构设置与规章制度。②缺少足够的资金投入。图书馆没有充足的资金来购买能够满足用户需求的信息资源、设备与软件系统，或者缺少软件与硬件维护、设备更新所必需的后续费用。③缺少高素质的专业技术人才。随着时代的发展，对图书馆员工素质的要求越来越高。如今，图书馆要求一般员工具有大专以上学历；对于一些高技术含量的部门，不仅要求员工有本科

或研究生学历，而且要求知识面广，拥有处理快速变化的能力。④人事管理改革困难重重。对于那些拥有人事自主权的图书馆，在人事管理制度中存在权力过分集中、干部能上不能下的问题。对于高校图书馆而言，由于没有人事权，很难引进急需的人才，又不能把不能干的员工推向社会。

二、知识管理是图书馆存在价值的必然选择

随着知识经济的逐渐形成和不断发展，知识、信息日益成为社会发展的催化剂和经济增长的制高点，知识创新成为全球关注的热点。管理大师彼得·杜拉克 (PeterF. Drucker) 在其《后资本主义社会》著作中，曾阐明知识已是一种生产的要素，而且是全球化经济环境中最重要的关键资源。当前，我们面对的恰恰是一个山洪暴发一般的信息之潮，但合用的信息却又因太繁杂而显得稀少，人们仿佛处于茫茫的信息海洋之中，却感到“饥渴”难耐。正如奈斯比特 (J. Naisbit) 所指出的:“我们正被信息淹没，但却渴求知识。”这是社会实践和信息管理水平的矛盾在新的条件下的反映。而知识管理作为知识传播、知识创新的重要手段，正引起世人瞩目。知识管理的功能之一，就是从信息海洋中“提炼”、“分离”出知识经济社会赖以生存的“知识之水”，将无序的信息变成有价值的知识。作为信息和知识储存中心、加工中心、集散中心以及为社会提供文献知识的图书馆，要为社会营造一个良好的学习和创新的环境，使信息转化为知识。在管理过程中最大限度地实现知识传播与共享，推动社会的知识创新，并用知识来提高特定组织的应变能力和创新能力，就必须在组织内实行知识管理。然而在图书情报领域，人们逐渐意识到，随着国际网络环境的不断改善，虚拟信息系统的发展、信息交流体系的重组，信息检索和传递的非中介化、非专业化和非智力化以及图书馆单纯的信息资源服务，已难以维持其知识内涵，难以提高对用户的贡献程度；加之商业性的运营商们不断推出种类



繁多、质量较高的数据库等数字产品，使图书馆的职能发挥和存在的价值受到严重挑战。

网络环境的发达及其资源的丰富，使图书馆原有在信息资源方面的垄断地位发生动摇。知识经济的兴起，使知识成为社会经济发展的最重要的资源和内生变量，如果图书馆依然想在知识经济社会中保持作为社会知识创新与知识传播链条上一个重要环节，就必须实现其职能的转变。图书馆实施知识管理，就是对其基本职能的延伸和发展。图书馆基本职能延伸和发展的一个很重要的方面，就是从文献的搜集、整序和传递到知识的搜集、整序和传递，并创造性地利用，从而充分挖掘智力资源，促进知识创新，使知识管理和服务成为图书情报工作新的生长点。可见，从信息资源管理变革为知识管理，既是时代赋予图书情报工作者的历史使命，也是出于图书馆事业自身生存与发展的需要。

三、图书馆自身优势决定图书馆实施知识管理

图书馆是收集、整理、存储、开发、利用人类知识信息资源的服务机构，其核心任务是如何高效率地整理组织各种信息资源，从而实现预定目标。其自身特点为实施知识管理提供了诸多优势。

首先，作为信息产品的收集加工基地和中转站，它拥有其他信息机构无法相比的大量信息源，收藏的信息非常完备，学科范围广，且信息都进行了组织、整理，信息结构性强且有序。知识管理以信息为基础，因此有实施知识管理强有力的基础。

其次，图书馆在信息服务方面创造和积累了一系列成功的方法、技术和经验，经过漫长的实践，馆员在不断的摸索与学习中积累了大量有用的经验。图书的组织与著录方法都已经相当成熟，图书的检索途径多样，手段齐全，标准化程度高，管理制度完善；与此同时，有一定的现代信息技

术应用基础。

再次，图书馆有一批专业素质较高的技术人员。长期以来，信息管理被视为图书馆员和图书馆的专有领域。图书馆员和信息专业人员经过培训，成为信息检索、信息筛选、信息获取、信息组织、信息保存、信息重组、信息传播和信息服务等方面的专家，这是图书馆实施知识管理的根本和核心。图书馆作为知识宝库，其主要职能已由传递文献为主转变为知识管理为主，即围绕知识创新开展工作，开发知识资源。只有将其组织存储的知识信息转化为更大的现实的生产力和竞争力，才能提高图书馆知识创新、技术创新、管理创新的能力和水平，才能大力推动图书馆知识产业向前发展，增强其自身生存和发展的能力。

另外，在新形势下高效率的信息传递与高质量的信息服务，是全社会对图书馆的必然要求。衡量一个图书馆工作的好坏，不在于其拥有多少信息资源，而在于其是否使这些资源最大程度地得以开发利用，产生了多大的社会效益与经济效益。评价一个馆员是否称职，也不是只看其提供了多少次服务，还应该看其解决了多少问题，从事了多少知识组织分析和综合的创新工作。

由此可见，在知识经济时代，图书馆注重知识创新，树立新的发展观念，有效地实施知识管理，不仅有着天然优势，而且是图书馆实施知识管理由物质经济向知识经济转变过程中不可回避的抉择，是顺应历史变革的必然趋势，是知识管理理论在图书馆中的具体应用，具有传统信息管理无法比拟的优势与特征。

第二节　图书馆知识管理的目标与特征

图书馆知识管理的目标既可依据发展阶段来划分，又可根据内容来划分。图书馆知识管理的特征，主要表现为以知识资源作为管理的核心、重视人的作用和发展、重视知识共享和创新、效益的潜在性和间接性四方面。



一、图书馆知识管理的定义

图书馆知识管理（Library Knowledge Management, LKM）是指图书馆应用知识管理理论、技术与方法，合理配置和使用知识及其相关资源，充分满足用户不断变化的信息与知识需求，并提升现代图书馆各项职能的过程。它可以从广义与狭义两方面来理解。广义的图书馆知识管理，是对图书馆内与知识生产、获取、组织、存储、交流、传播、应用有关的一切活动及其规律的管理与研究，既包括图书馆知识运营过程的管理，也包括图书馆知识资本的管理，涉及图书馆的人力资本、结构资本、市场资本与知识产权资本的全方位管理，还包括知识管理与图书馆学、情报学、图书馆管理学互动规律的研究；狭义的图书馆知识管理，是对图书馆内知识本身的管理，包括对知识的生产、获取、组织、存储、交流、传播和应用的管理。

二、图书馆知识管理的目标

不同组织的知识管理有着不同的具体目标。图书馆实施知识管理的目的，在于合理地组织与利用图书馆的各种资源，构建学习型组织结构，优化图书馆业务流程，最大限度地提高图书馆系统功能，帮助员工更有效地获得完成其任务可利用的知识，为员工提供有效的知识共享平台，最大限度地捕获、挖掘、利用、传播知识，提高员工知识创新和知识服务能力，更好地满足社会与用户对图书馆的信息与知识需求，促进社会与图书馆之间、用户与图书馆员工之间的和谐发展；通过提高图书馆自身的管理效率来提高图书馆的服务效益，使其适应知识经济社会的发展，增强其在与信息资源相关的各种社会机构中的竞争能力，以使其在更广泛的领域发挥更大的作用。

（一）根据发展阶段划分图书馆知识管理目标

根据图书馆知识管理的发展阶段，可以将图书馆知识管理的目标切分为短期目标、中期目标和长期目标。

1. 短期目标：建立图书馆知识管理系统（LKMS）

建立图书馆知识管理系统，其目标是在图书馆、员工、用户三者之间建立动态的知识交流机制。图书馆知识管理系统是支持基于知识管理的图书馆实践的工具与技术，它既是一种具有知识库管理能力和协同工作能力的计算机软件系统，又是一种能够为用户或图书馆员工提供决策和完成各项任务所需知识的网络系统。它能促进隐性知识与显性知识、个人知识与集体知识的相互转化，提高图书馆知识服务水平及其核心竞争能力。知识库系统，即知识的集合，是知识管理系统的核心。知识库的建立实现了知识和信息的显性化和序化，加快了知识和信息的流动，有利于知识共享与交流，利于实现组织内部的协作与沟通。图书馆知识管理系统具有 8 项功能：知识检索功能、知识表示功能、知识出版与组织功能、知识获取功能、知识通讯与合作功能、学习与自学功能、知识服务以及管理功能。

2. 中期目标：知识创新

中期目标就是要建立基于知识的一系列竞争优势。知识创新是图书馆实现自身竞争优势的核心。员工利用自己独特的知识和能力，通过对信息和知识的深层次加工，形成有独特价值的知识产品，发挥出知识的“外部性”和“溢出效应”，促进图书馆效率、效益的提高。解决用户凭自己的知识和能力所不能解决的问题，从而实现自身在社会知识创新、知识扩散和知识应用链条上的独特价值。知识共享、知识重组和知识再造，是该阶段的重要环节。在图书馆管理过程中，时常在进行隐性知识与显性知识、个人知识与集体知识的相互转化。促进隐性知识与显性知识的相互转化，是知识管理的首要任务。知识共享的核心在于用最佳方法来进行知识交流，使个人知识为组织成员所共享，变成集体的显性知识。知识重组是在特定



目标指引下，寻求知识间的内在联系及未来动向，形成动态知识系统的过程。图书馆员工通过各种方法对许多原始信息进行整理、编码、分类、排序、分析和研究，提炼出新的知识体系的过程。知识再造是在知识重组的基础上，通过图书馆员工的智力劳动，在现有知识水平、知识联系及知识未来水平预测的基础上，将隐性知识转化为他人易于理解的显性知识的过程。这种新知识表现为决策所需求的知识方案、设计方案及知识产品。一些独特的知识产品，如数据库、知识库、智能工具、应用软件或电子出版物等，往往可得到版权或专利权的保护，使图书馆拥有自主知识产权。在知识经济时代，拥有自主知识产权的多少，将成为衡量基于知识管理的图书馆水平的重要指标之一。

3. 长期目标：提升知识服务能力

知识服务是图书馆联结用户和市场的纽带，直接支持用户知识应用和知识创新过程的知识和能力，成了图书馆基于知识管理的图书馆绩效评价研究的核心能力。基于这种核心能力的知识服务，是图书馆实现其社会价值、参与知识市场竞争的有效手段，在基于知识管理的图书馆管理中占有重要地位。由于知识服务是在知识管理基础上得以实现的，建立知识管理系统、培育知识员工、构建知识型团队、建立学习型图书馆，将分别从技术、人力资源、组织结构和文化方面为图书馆拓展知识服务提供支撑与保障。从图书馆功能出发，“以用户为中心”是现代图书馆最高理念之一。图书馆的生存发展必须是以用户满意为基础，所以，明确用户的知识需求是提升图书馆知识服务的前提条件。知识服务的方式可以归纳为知识导航、知识咨询、知识集成、知识营销四种方式。用户面临着如何从浩瀚繁杂的信息海洋中捕获和析取所需的信息内容，知识导航服务将这些信息重组或创新，生成相应的知识或解决方案；知识咨询是以知识为基础，依靠专家的知识、经验和技能，借助一定的手段，对用户所提出的问题、课题或项目进行分析研究，并提出解决问题的建议、方案和措施；图书馆利用现代

信息技术，将知识导航、知识咨询等服务进行整合，为用户提供知识集成服务；知识营销是指图书为用户提供知识产品市场的调查与分析，参与拟定产品价格、建立分销渠道等相关事务，通过产品知识宣传创造市场需求，实现知识产品的商品化和市场价值，提高图书馆的效益。

（二）根据内容划分图书馆知识管理目标

从内容上看，图书馆知识管理的目标包括以下几点：

1. 知识增值

图书馆知识管理是把馆藏文献资源当作知识来管理，需要重点考虑如何使知识发挥作用和以知识增值为目标的管理。以知识增值为目标的管理是一种知识导向型的管理，它以知识为核心，以文献的内容和读者需要为导向。图书馆为读者了解知识、分析知识、综合知识和获取知识提供方便条件，通过有效的管理，文献中的知识能够更好地为更多的读者所利用，转化为读者的知识，让更多的人分享知识的价值，从而实现知识价值的增加。

2. 知识创新

图书馆知识管理的一个重要目标，就是通过对图书馆馆藏知识的有效管理来促进知识创新，为知识创新服务。其作用是：一方面，图书馆为知识创新活动提供信息保障，推动知识创新成果转化为现实生产力；另一方面，图书馆是培养具有创新人才的重要场所，对提高人们获取知识、利用知识以及创新能力具有重要的作用。另外，知识创新不仅是提出新理论、新知识，做出新的发明创造，而且还包括对已有知识的组织、管理，展现已有知识中人们还没有认识的新内容。通过知识的管理，形成图书馆的知识创新团队。

3. 读者的发展

（1）读者知识的发展

图书馆知识管理，以新的理念和方式，为读者提供更好的知识服务，可以有效地促进读者知识的发展。帮助读者获取知识、发展知识，是图书馆



的根本目标，图书馆所做的一切工作，都是为了达到这个根本目标。图书馆知识管理就是适应时代的发展，为了达到这个目标所进行的一种新型的管理理念和工作方式。

（2）读者素质的发展

图书馆不仅有传播知识的功能，而且还有育人的功能。图书馆在自己的工作中，不仅向读者传播知识，而且也把特有的工作理念、工作作风、行为方式展现在读者面前。若图书馆思想解放、工作要求严格、待人和蔼、开拓进取，读者也会受到熏陶，养成认真、进取的作风。图书馆知识管理同传统的图书馆管理相比，更具有创新性和积极性，对读者的素质要求更高，更有利于读者素质的发展。

4. 管理者素质的发展

（1）管理层素质的发展

品格决定行为。馆长具备怎样的品格，直接关系到自身甚至影响到图书馆馆员们的行为。图书馆馆长的高尚品格体现在各个方面。例如，馆长在工作中哪怕是微小的决策错误，都要敢于承担责任，要坦率地向馆员们检讨自己的不足之处。馆长的坦率并没有失掉自己的威信，反而会在馆员中增加自己的人格魅力，得到馆员们的欣赏。馆员就会以馆长为榜样，遵守职业道德规范：对工作，忠于职守，精益求精；对文献，爱护备至，积极利用；对读者，满腔热情，服务至上；对同事，友爱为先，团结为重；对外部，精诚合作，共同发展。

馆长的文化底蕴直接影响图书馆人文建设的文化底蕴，影响图书馆的文化氛围。馆长首先要有科研能力，才能培养图书馆的科研人员，才能领导一些具有较高的专业文化和业务能力，以及有一定的学科专业水平的馆员，才能指导和帮助他们提高图书馆的科研水平。馆长还要不断地对参加科研活动，包括为科研工作者提供文献信息资料的学科馆员，给予鼓励和奖励。这样，才能巩固和发展图书馆的科研水平。

馆长具备了较强的领导才能，就能使学科馆员工作时有内在的凝聚力和向心力，就能使馆员对读者服务能力提高，使馆员精神振奋，不断进取，使他们开阔思路、增加知识。

（2）馆员素质的发展

图书馆知识管理，对图书馆馆员的素质提出了更高的要求。要求馆员不仅要掌握图书馆所需的相关知识，有认真工作的敬业精神，而且要求馆员至少懂得一门其他学科的专业知识，懂得读者求知的心理和习惯，有对于知识的热爱和追求。在图书馆实行知识管理，必然有提高馆员素质的要求,客观上会促进馆员素质的提高,又会促进图书馆知识管理工作做得更好。

5. 社区文化的发展

图书馆作为文化设施，对所在地区社区文化的发展也有良好的、重要的作用。图书馆知识管理对于社区文化的发展来说，不仅在于它提供了良好的文化服务，而且在于它把关于知识和知识作用的观念、知识发展的形象带到了所在的社区。在潜移默化中使人们受到文化的熏陶，感受到知识的力量和价值，促进了社区文化水平的提高，推动了社区文化的发展。

三、图书馆知识管理的特征

随着知识经济的发展，知识管理在图书馆中将会发挥越来越重要的作用。图书馆知识管理是知识管理理论在图书馆的具体应用，它是知识经济时代新的图书馆管理模式，具有传统图书馆管理无法比拟的优势和特征。

（一）以知识资源作为管理的核心

无论狭义的图书馆知识管理，还是广义的图书馆知识管理，都是以知识为核心的管理。战略重点是促进内部员工隐性知识与显性知识的相互转化、共享与利用，和外部社会化显性知识的组织、存取与提供。

（二）重视人的作用和发展

图书馆知识管理通过开发图书馆员工潜能，加强职业培训与继续教育，



不断提高员工的知识水平以及获取知识和创新知识的能力，并激励员工将其知识与智慧应用于业务与服务之中，在尊重个人价值与自我实现的基础上实现图书馆集体价值目标。

（三）重视知识共享和创新

图书馆知识管理的一个主要目标，是促进内部员工之间的知识交流与共享，它要求所有员工共同分享他们拥有的知识、提升图书馆知识创新与利用的能力。另一个主要目标是知识创新。图书馆知识管理不仅仅是对知识信息的收集、存储、整理与传递进行机械性的管理，而且把握知识间、知识与用户间的相互关系，创造新知识去满足社会发展和用户对信息知识的需要。

（四）效益的潜在性和间接性

图书馆知识管理不仅强调人、财、物等硬生产要素，而且更加重视知识、信息、经验等软生产要素在集成聚变中的主导作用。通过资本存量、知识存量的裂变重组与功能放大，从而突破传统管理模式的明确边界与等级制金字塔型结构，实现管理组织结构的网络化与虚拟化。

第三节 图书馆知识管理的意义

知识经济时代是一个充满竞争的时代，图书馆面临着来自两方面的冲击和挑战。一方面，由于信息技术革命，以计算机技术和通讯网络技术为核心的一系列高科技的运用，创造了像因特网（Internet）一类的信息高速公路，极大地拓展了人们获取知识信息的范围，丰富了文献信息资源，降低了知识信息的成本，推动了知识信息的传播和利用。人们获取知识信息的渠道和手段都有了前所未有的扩展，图书馆将面临外部众多雄心勃勃和具有竞争力的信息服务单位、组织，如咨询公司的有力竞争。另一方面，图书馆的内部运行机制，如经费来源、用人模式、服务方式、技术手段、思维模式、服务质量等等都存在明显的弊端，不适应知识经济时代的要求。

知识经济是建立在知识信息的生产、传播和应用之上的一种新的经济形态。在知识经济时代，知识成为社会发展的主要驱动力，成为创造财富的主要资本，社会对信

息、知识的需求逐渐增加，这为图书馆的发展提供了良好的环境。另外，由于信息、知识已成为现代经济体系中重要的生产要素，社会必然要求强化对信息、知识的管理。图书馆作为知识储存与传播的重要机构，蕴藏着古今中外的丰富知识。图书馆只有致力于将其储存的知识最大可能地转化为推动社会进步的生产力，转化为保持其自身不断发展的竞争力，才能在知识经济环境下求得不断生存与发展的空间。因而，图书馆实施知识管理是必要的。图书馆的知识管理是社会知识管理系统不可缺少的重要组成部分。图书馆实施知识管理也是可能的。知识管理实施的前提与基础是丰富的知识资源，其目标是知识的共享与创新。图书馆首先是知识的储存地与传播地，是一个巨大的知识库。其次，图书馆的基本职能是对信息、知识进行收集、整理并提供使用，这和知识管理的过程是基本一致的，只是知识管理更强调对知识的“创造性利用”。最后，图书馆的工作目标是把知识提供给需要它的人们，起到知识交流中介的作用，是科研活动的直接参与者，可以说图书馆是社会知识创新活动中的一个重要环节。

一、知识管理与图书馆核心竞争力

（一）图书馆核心竞争力

核心竞争力是由美国学者普拉哈拉德和英国学者哈默于1990年在《哈佛商业评论》上发表的论文《公司核心竞争力》中首次提出的。他们认为，“就短期而言，公司产品质量和性能决定了公司的竞争力，但长期而言，起决定作用的是造就和增强公司的核心竞争力。”核心竞争力的观点很快就得到企业界和理论界的共鸣，并得到广泛普及。图书馆核心竞争力是指图书馆能在充分发挥自身资源优势的基础上，及时掌握并适应用户需求变化的趋势，经过长期培育而形成的能最大限度地满足社会需求并不断发展的独特的竞争优势，并能增强图书馆在信息服务业中竞争实力的关键能力。核心竞争力是图书馆发展的决定因素，是其他竞争对手难以超越和模仿的特殊能力。它通过图书馆的整体综合实力和信息服务体现出来。主要表现为领先于竞争对手的网络信息技术和体现这一技术的持续改进的新产品和新的服务方式，领先于竞争对手的管理氛围和价值观念，迅速适应网络环



境的变化并不断强化、改善数字化、网络化信息服务水平的能力。

（二）知识管理是图书馆核心竞争力的保证

核心竞争力是一个行业发展的不朽动力和保持竞争优势的关键因素，直接关系到一个行业的可持续发展和综合实力的提高及整体竞争力的增强。因此，图书馆要想在竞争日益激烈的 21 世纪立于不败之地，只有不断开发和打造其核心竞争力，才能从容地迎接各种挑战，才能做到与时俱进，使图书馆创造出更大的经济效益和社会效益。

知识经济下的竞争是知识和知识创新能力的竞争，是社会机构核心能力、知识含量的竞争。传统的图书馆核心能力主要体现在文献组织与检索。面对众多网络信息服务系统，图书馆工作的竞争力已受到极大的挑战，而现代化的管理理念是图书馆形成核心竞争力的保证。现代科学的知识管理体系，可以将各种分散的人力和技术资源有效地集中组织协调起来，以发挥整体优势。随着图书馆赖以生存的内外环境的重大变化，其管理的理念和模式也有了相应的变化。通过知识管理创新，重新组合管理资源，更有效地实施知识管理行为，实现组织的创新效益，形成一套灵活的知识管理机制，才能在市场经济竞争中赢得管理效率和效益的优势。在知识管理中充分体现“以人为本”的精神，运用“能本管理”思想，合理调配人员，使每一个人都能找到最适合自己的工作岗位，从而最大限度地发挥人的主观能动性，在工作中不断思考、创新提高工作质量，进而提高整个图书馆的服务水平。知识管理利用先进的信息技术充分挖掘用户潜在的需求，提供个性化的信息服务，以用户的需求为导向，不断优化和拓展图书馆业务，不断打造图书馆核心竞争力，以实现图书馆的持续发展。

二、图书馆知识管理的必要性

（一）知识经济发展的必然要求

在知识经济时代，知识将成为推动社会发展的主要力量，知识将真正

被作为资本进行管理，一个组织能否成功关键取决于其所占有、运用知识的程度。在知识经济时代，管理不再停留于合理而高效地配置运用劳力、资本和自然资源，而更多的是对知识有效地识别、获取、开发、使用、存储与共享，探索显性知识和隐性知识构建、转化和共享的途径，运用集体的智慧提高应变和创新能力。由于知识成为社会发展的驱动力，成为创造财富的主要资本，社会对知识信息的关注度空前上升，人们对知识信息的需求不断增长，这为图书馆的发展提供了难得的机遇。另一方面，由于知识信息已成为现代经济体系中重要的生产要素，社会必然要求强化对知识信息的管理，这对图书馆的发展无疑是一个严峻的挑战。图书馆作为从事知识信息资源管理的专门机构，在提高国民的文化素质、科技素质和道德素质，推动社会进步的伟大进程中，必须发挥不可替代的作用。因此，图书馆要想顺应知识经济的潮流，就必须实施知识管理，图书馆拥有丰富的馆藏资源，为知识经济提供了智力资源；同时，图书馆拥有一支专业化的人才队伍，能够及时准确地为用户提供他们所需的知识。可以说，图书馆实施知识管理，是适应知识经济时代过程中不可回避的历史选择，是顺应历史潮流与创新的必须趋势，因此，图书馆作为社会提供知识的机构，必须顺应这一社会趋势，积极吸收现代“知识管理”思想，同时加大对馆内智力资源开发的力度，迎接知识管理的挑战。这样，才有能力完成自己的使命。

（二）国家创新体系的要求

发展知识经济，关键在于创新。当今世界上的竞争，核心是知识创新和高技术的产业化。一个国家经济的健康、有序、持续的发展，离不开知识和技术创新。而要在知识经济时代有所作为，知识创新是基础和前提。国家创新体系就是在这一认识基础上构建起来的。

在国家创新体系中，包含有四个子系统，它们分别是知识创新系统、技术创新系统、知识传播系统和知识应用系统。在这四个子系统中，知识创新是最重要的一环，也是知识管理追求的目标所在。众所周知，一定的



社会知识化水平是知识创新的基础，也是知识得以发展和创新的条件。少数人在少数领域或较小规模上的知识创新，不是知识创新产生的全部。在知识经济条件下，知识产业的蓬勃发展已为知识创新提供了滋生的土壤。而知识管理则是撒向这片土壤的肥料，它将为知识创新的实现起到催生的作用。图书馆作为知识信息的重要收集、加工与传播、利用机构，在提高各个国家和民族的文化素质、科技素质和道德素质，推动社会进步的伟大进程中，发挥着不可替代的作用。因而，它理应成为知识创新体系中的一员，并为国家创新体系提供重要的支撑力量。

要做到这一点，需要将知识管理理念引入到图书馆管理中。在知识管理以知识创新为目标的理性感召下，使图书馆通过新知识获取、组织、传递和开发利用，有效地重组知识资源，利用信息高速公路建立与市场经济接轨的多元化服务模式，进而推动人类社会科技、经济乃至意识形态不断向前发展，缩短知识创新周期，从而实现图书馆在国家创新体系中的价值。

（三）实施知识管理是知识经济时代图书馆自身实现可持续发展的需要

可持续发展是当今社会广泛认同的一种全新发展的模式，其宗旨是保证人类社会具有长远的持续发展能力。持续发展观是一种全面发展观，主张以持续最佳发展取代单纯追求眼前利益的短视发展，提出“发展=经济发展+社会发展+人的发展+自然发展”观点，谋求社会的全面进步，强调社会发展的整体性和综合性。图书馆作为一个组织系统，要保持自身与社会的同步，达到与社会的协调、和谐与共进，真正实现可持续发展，离不开社会大系统。图书馆作为社会大系统中的一个子系统，其发展一直是伴随着社会文明的进步而进步的。从农业文明时期对文献的管理，到工业文明后期至信息时代对信息的管理，到知识经济时代提升到对知识的管理，其实就是图书馆根据环境的变化调整系统结构和完善功能的过程。图书馆的发展，需要在这种自我适应和调整中不断得到完善。

在当今知识经济环境下，图书馆面临着许多挑战。诸如：2004 年 12

月 14 日，拥有全球最大搜索引擎的美国 Googel 公司宣布，将与美国纽约公共图书馆及哈佛大学、斯坦福大学、牛津大学的图书馆合作，将这些图书馆的馆藏图书扫描制作成电子版放到网上，使全世界用户都可以在线查询和使用这些文献。在 2015 年工程完工时，Googel 将建成全球最大的网上图书馆。这一项目对图书馆的影响难以预料，也许能够提高图书馆在互联网时代的地位，吸引更多人关注数字资源。但同时，由 Googel 所产生的信息海洋，会不会使图书馆的馆藏失去意义？图书馆以什么样的服务表明自己的存在？这也足以令图书馆人忧心忡忡。因此，图书馆引入知识管理，对图书馆有非常重要的现实意义。图书馆如何通过实施知识管理获得竞争优势，增加服务价值，赢得用户满意，是图书馆界应迫切关注的热点。

（四）图书馆拓展和深化服务功能需要实施知识管理

社会需求是图书馆发展的动力。图书馆在几千年的时代变迁中能够生存和发展，靠的是它对知识的保存和传递。图书馆累积了丰富的信息资源，但在知识创新方面的发展有限。知识经济的兴起，要求图书馆由对信息资源从收集、处理、传播、开发利用为主，转向对知识资源的获取、组织、创新和开发利用为主，即实现管理模式由信息管理向知识管理转变。知识管理注重知识的共享与创新。图书馆实施知识管理目的，就是对知识进行收集、加工、整合、传递，在此基础上对知识进行创造性地运用。在知识管理思想指导下，图书馆应将核心竞争力定位于知识服务。知识服务是图书馆联结用户和市场的纽带，它以用户需求为调节手段，以人为本，以知识为本，以能为本，以服务为核心。知识管理也为图书馆高质量的知识服务目标的实现提供了有力保障，知识管理的手段和技术，有助于实现图书馆服务工作的创新。图书馆面对用户知识需求，应借鉴企业知识管理理念，从服务观念、服务手段、服务形式等各方面全方位地拓展和深化其服务功能，以显著的知识服务功能优势，参与到激烈的市场竞争中，求得生存与发展。



（五）图书馆提升管理功能依赖于知识管理

图书馆参与知识服务市场竞争的优势，除了拥有丰富的知识资源内容外，在于拥有大量的具有丰富的知识处理技能和有经验的图书馆馆员。正如知识管理权威达文波特所认为的:“图书馆员在知识管理中可以发挥核心的作用。他们掌握收集、编目、分类和传递知识的技能。他们善于掌握用户对知识的需要。” 然而，传统的图书馆管理模式跟不上时代发展，其潜藏的问题日益影响制约着图书馆的可持续发展。如重信息资源（显性）的管理，轻人力（智力）资源（隐性）的管理和开发。所以，图书馆在强调基于服务的知识管理时，也应重视对知识型人才的管理。对图书馆馆员隐性知识的管理，是科学有效地开展基于服务的知识管理工作的前提条件。企业的知识管理在运用过程中，正是体现了人性化、信息化、柔性化、创新性及适应性强的管理特征，它强调对隐性知识的管理，将人的能力的提高作为组织实施管理的出发点，将知识创新的实现作为实施管理的目标，并为组织知识的共享创造环境，为显性知识与隐性知识的相互转化提供途径。所以，图书馆的知识管理既包含物的知识管理，也包含人的知识管理。由于图书馆知识管理将物和人的管理统一于同一组织机构的同一管理过程中，这就具有传统管理所无法比拟的优越性: 它既能拓展、深化图书馆的服务功能，为整个社会的知识创新服务；又能为图书馆的内部管理提升空间，很好地实现自身组织的创新。所以，实施知识管理是知识经济环境下图书馆内部管理必然的选择，是图书馆提高自身综合服务能力以及创新能力的捷径和突破口。

（六）知识管理是科学技术发展的必然产物

科学技术的飞速发展，为图书馆实施知识管理进行知识资源的开放、利用提供了技术保障。面对近年知识呈爆炸性增长趋势，图书馆若不改变原来的工作方法和技术措施，将很难适应时代发展的需求。只有借助信息技术来对海量信息进行处理、加工，才能满足社会广大用户对知识的需求；



同时，开展各种形式的网络服务，拓宽服务的广度和深度，提高工作效率和质量，借助科学技术，有效实施知识管理，使图书馆被社会所承认，实现图书馆的社会价值。

三、图书馆知识管理的可行性

图书馆实施知识管理极有必要而且可行。主要基于以下几点：①知识管理属于图书情报学的研究范畴，图书馆实施知识管理有理论上的前瞻性和优势；②信息技术的发展使图书馆失去了作为传统的文献信息中心的垄断优势，必须改革自身的组织管理运作，才能适应当前形势的需要；③图书馆是信息管理机构，信息管理本身就是知识管理的一个体系，随着信息技术的发展，信息管理已逐步转向了知识管理；④图书馆用户对服务的个性化需求，使图书馆早已着手知识的组织研究，如元数据、知识结构、知识发展、知识挖掘、知识仓库及知识库管理系统等，而这些研究均属知识组织范畴，其实际应用标志着图书馆中已有知识管理行为。

（一）人类观念的转变为图书馆知识管理提供了思想基础

社会已经充分认识到知识信息的重要功能和作用，并且全社会都在有效地开发和利用各种信息资源。人们从更广泛、更快捷、更全面的途径中去吸收和获取这些信息，主动去接受和应用知识信息的意识也在不断加强，形成一种普遍的高度信息敏感性。人们对知识信息的渴求从来没有像今天这样强烈，人们的学习、生活和工作都离不开知识信息。

人们信息需求的产生，一方面表现为生活环境日趋复杂化，需要人们更加充分地认识和利用相关因素，使自身的行为更加符合社会发展规律；另一方面表现为，为了处理和分析日趋复杂的工作对象，人们如饥似渴地追求知识信息、获取知识信息。“我们都被淹没在信息的海洋中，但是我们渴求新的信息。”正是这种执著的知识信息需求，使得知识管理理念深入人心，并为图书馆实施知识管理提供了思想和观念上的准备。



（二）图书馆工作的知识性使知识管理引入图书馆成为可能

图书馆与知识管理有着不可解的亲缘关系，这是因为图书馆工作的本质属性原本就是知识性。图书馆从产生的那一天开始，就与人类的知识活动有着内在的、本质的联系。图书馆的主要职能不是本身创造知识，也不是自身利用知识，其根本任务是把知识与社会需求联系起来，起到知识交流的中介作用，成为社会知识生产和社会知识利用的桥梁。现代社会文献品种和数量剧增，人们面临浩如烟海的文献信息不知所措，出现了所谓“信息爆炸”与“知识饥渴”的矛盾。即人们被信息所淹没，但找不到所需要的知识，这是社会需求和信息管理水平的矛盾在新的条件下的反映。图书馆通过应用现代技术和加强服务来缓解和解决这一矛盾。但是，图书馆工作本身不是社会生产力，而是作为社会知识交流系统中的一个环节，将知识传播给知识使用者，通过他们的应用才能将知识转化为生产力。人类的知识活动包含三个环节：知识创造、知识交流和知识利用。其中，知识交流是联系知识创造和知识利用的纽带，知识交流的目的在于知识共享。任何知识最初只是“私人知识”，不通过传播输送到社会上就不能转化为“共享知识”。只有通过传播，使其在社会上流传和应用，才能实现它的价值。知识管理的运作流程环节为：知识的创造与整合、知识的加工与编码、知识的转移与扩散、知识的共享与交流。而图书馆的工作环节为：信息、知识的收集、整理、传播、共享、利用，工作环节颇为相似。图书馆作为知识密集型组织，是知识的集散地，是知识传播交流中心。长久以来实现知识共享和创新成为图书馆工作努力的目标，而知识管理正是在注重知识共享的基础上，强调知识的利用和知识的创新。这一点与图书馆追求的目标不谋而合。对于图书馆来说，一方面它要将已有的编码化知识传递给其使用者，以达到知识共享的目的；另一方面，它要充分发挥其员工的集体智慧，不断开发知识附加值高的信息产品，满足社会需求。这就为图书馆实施知识管理提供了可能性。



（三）图书馆丰富的知识资本为图书馆知识管理提供了保障

图书馆历史悠久，在不断地积累和发展中，图书馆储存了丰富的知识资本。仿照 Setwart 对知识资本的分类，可将图书馆的知识资本分为市场资本、专有知识资本、结构资本、人力资本。

①市场资本。包括图书馆的品牌、声望、客户和服务网络。品牌和声望是图书馆赢得政府和用户支持的重要途径，图书馆拥有特有的用户群，为图书馆的发展提供了基础的保障。

②专有知识资本。包括馆藏信息资源（实体的馆藏文献信息和数字化的文献信息）、图书馆的规章制度、图书馆的管理、图书馆编制的索引、文摘等;与此同时,图书馆在其不断的发展中,已经形成了良好的图书馆文化。

③结构资本。如图书馆的网络化建设、工作流程等，随着信息技术和网络技术的发展，图书馆自动化、数字化程度不断提高，服务领域不断扩展，工作流程智能化程度越来越高。

④人力资本。指图书馆员的丰富经验、技巧等，是图书馆最重要的资本。

图书馆的知识资本，是图书馆获取社会效益和经济效益的主要来源，也为图书馆实施知识管理提供了保障。

（四）信息技术的使用是图书馆实现知识管理的前提

网络化是 20 世纪末影响人类历史进程的最为重要的事件之一。由于它对当代人类生活的影响如此强大、深刻和全面，人们已将它视为连接两个世纪的主要纽带以及预测新世纪人类生活的主要依据。在知识全球化时代，知识不再囿于一个馆藏。在知识的存储和传播上，可以利用大型数据库技术、新型检索技术、智能代理、搜索引擎以及网络技术，保证知识的充分共享；同时，可利用分析工具与反馈系统，实现知识寻求者和知识提供者、知识寻求者和知识源之间的交流，使信息资源得到及时匹配和传送。



（五）企业知识管理的成功实施为图书馆知识管理提供了实践基础

知识管理作为一种管理创新的方法和手段，在企业界产生并最广泛地得以实施，并且取得了很大成效。而企业实施知识管理，主要着眼于它的管理功能。所以，在实施知识管理的过程中注意运用各种方法，如：设立知识主管、构建知识仓库、建立学习型组织、建立知识创新的激励机制、建立企业内部网络，促进知识交流、建立动态联盟，培养核心创新能力等，并在新的管理方法的运用基础上，形成了一种组织管理模式，能够很大程度地提高组织的创新能力、响应能力和生产效率，增强组织的管理功效。无论是企业还是图书馆，作为组织，有着极其相似性，在知识管理的很多方面都是相通的，不同的只是业务流程上存在差异。所以，图书馆知识管理在管理模式上，可以借鉴企业知识管理的成功经验。

四、图书馆实施知识管理的意义

（一）有助于从根本上改变图书馆传统的管理模式和服务方式

图书馆知识管理的实施，将打破目前层级式的森严的等级结构，建立高效优化的管理体制，使每位馆员都能很容易地获得自己权限范围内的完全信息，充分发挥馆员的积极性和创造性，变被动服务为主动服务，从半封闭的服务状态转为开放式服务，从以自我为中心转向以用户为中心，从而把服务工作提到一个新的高度。

（二）有助于提高馆员素质，树立图书馆良好的社会形象

知识管理要求全体馆员具有较高的思想素质和业务素质，实施知识管理，会使图书馆重视馆员的职业培训与终身教育，以此不断提高馆员的科技知识水平、获取知识和创新知识的能力，并能促使馆员自觉地学习，以适应复杂多变的网络环境。图书馆员整体素质的提高、服务质量的优化，会使图书馆的整体工作协调一致，在社会公众中树立良好的形象。

（三）有助于图书馆推进知识创新

知识管理的目标在于知识创新。图书馆是知识创新的重要环节，其工作也是知识创新的组成部分。知识管理就是要促进图书馆内部、图书馆与图书馆之间、图书馆与用户之间的联系，加强知识联网，加快知识流动。

（四）有助于图书馆开发网络资源，提高竞争能力

知识管理是在充分利用先进的信息技术基础上的管理。图书馆实施知识管理，不仅有利于加强图书馆原有馆藏资源的建设管理，促进馆藏开发利用，更有利于图书馆进行网络资源的开发管理，从而不断提高服务水平，增强网络环境下与其他信息服务提供商的竞争能力。

第四节　现代图书馆知识管理的内容

关于图书馆知识管理的内容，不同的学者从不同的研究视角出发，提出了不同的观点。综合一些学者的观点，我们认为，图书馆知识管理的重要内容可分为显性知识的管理和隐性知识的管理。显性知识的管理包括了显性知识编码化、显性知识组织、显性知识综合化、显性知识的转化与创新、馆藏资源数字化、知识资源库的建立、知识地图的开发、知识资源共享、信息（知识）共享空间的建立等。隐性知识的管理则以用户和馆员为主体，着重考虑图书馆文化、人力资源管理。图书馆若只注重隐性知识的共建、共享，不注重隐性知识的开发与利用，图书馆事业现状不可能发生质的飞跃，也无任何新突破而言。因此，图书馆知识管理的主要内容应包括以下几个方面。

一、知识活动管理

知识活动是指知识的采集、整理、审核、共享、交流、利用、创造等过程。知识作为图书馆的重要资产，它的一个重要特征就在于它一直处于动态变化中，在动态变化中实现自身的更新和增值。知识的动态变化，是通过一系列知识活动实现的。知识活动管理，侧重于对知识的动态变化过程的管理。在时间维度上，知识会经历一个从诞生到消亡的过程，表现为知识的生命周期。一般来说，知识的生命周期会经历以下几个步骤。①收



集：收集有可能形成知识的数据、信息等素材；②整理：对素材进行整理加工，从而形成知识；③审核：对初步的知识进行审核，形成正式的、可发布的知识；④发布：通过各种渠道把知识发布出去；⑤利用：知识被用户和馆员访问并加以利用；⑥更新：知识在使用过程中不断得以改进和更新；⑦淘汰：过时的知识被逐渐淘汰。

管理知识活动，就是要注意检查和监控知识生命周期中的各个步骤环节，了解各个环节的执行情况，查找其中存在的问题，并加以解决，从而使各项知识活动都能够流畅进行。

二、图书馆内部知识的交流与共享

只有经过交流，知识才能得到发展；也只有通过共享，才可能产生新的知识。对一个组织来说，创新是竞争优势之源，而创新本身归根到底是一种新知识的创造，也是组织知识资源的一种积累。因此，在图书馆内部各个部门以及各个员工之间，在内部与外部之间，都必须加强知识的交流与共享，否则就不可能实现创新。这方面有大量工作要做，比如建立图书馆内部信息网以便于员工进行知识交流，利用各种知识数据库、专利数据库存放和积累信息，从而在馆内营造有利于员工生成、交流和验证知识的宽松环境，并制定激励政策鼓励员工进行知识交流，通过放松对员工在知识应用方面的控制，鼓励员工在馆内进行个人创业来促进知识的生成。

三、驱动以创新为目的的知识生产

随着技术的不断发展，图书馆面对的市场竞争也日趋激烈。在知识经济时代的市场竞争中，知识是竞争力之源。图书馆要想立于不败之地，就必须拥有比别人领先一步的知识产品、技术或管理优势，而这些优势必然是来源于以创新为目的的知识生产。无论是什么知识，只要是先人一步掌握，就可能给创新带来极大的便利与可能，甚至带来巨大的利润。因此，

创造适宜的环境与条件，充分开发和有效利用图书馆的知识资源，进行以创新为目的的知识生产，是知识管理的一项重要内容。

四、支持从外部获取知识，并提高消化吸收知识的能力

图书馆的知识资源是创新的源泉。因此，图书馆要使创新不断进行，就必须积累和扩大自己的知识资源。这种知识积累又不能仅仅依靠图书馆自身知识的生产，因为这是很有限的，所以必须注重从外部获取相应的知识，并进行消化吸收，成为图书馆自己的资源。供应商、用户和竞争对手等利益相关的动向报告、专家及用户的意见、员工情报报告系统的信息、行业领先者的最佳实践调查（Benchmarking）等，都可以成为外部知识的来源。

五、将知识资源融入图书馆知识产品或服务以及生产过程和管理过程

知识管理的直接目的是创新，使图书馆赢得持久竞争力。创新是使图书馆的知识资源转化为新产品、新服务、新的组织管理方式等，因此，创新离不开知识资源与知识产品或服务及其生产过程和管理过程的融合。所以，知识管理的一个重要内容，就是要明确图书馆在一段时间内所需的知识以及开发的方式和途径，贯彻相应的开发和利用战略，保证图书馆的知识生产和知识资源的积累与扩大，以及产品、服务、生产过程和管理过程紧密结合。

六、图书馆知识资本的管理

知识资本主要包括四个方面：市场资产（来自用户关系的知识资产）、知识产权资产（纳入法律保护的知识资产）、人力资产（知识资产的主要



载体)、基础结构资产（组织的潜在价值)。图书馆的知识资本包括知识产品、知识服务、知识型员工、组织文化和馆藏资源。

七、图书馆文化

图书馆文化的形成主要包括：①调查知识在员工中的分布情况，形成“知识地图”；②评估馆内知识，发现知识差距，通过招聘新员工和培训加以解决；③设计员工工作岗位，使知识活动与具体业务有机结合；④建立实践社区，为员工提供良好的交流与学习环境；⑤衡量员工的知识贡献，激励员工贡献知识。

八、人力资源管理

人力资源管理是知识管理的重要内容。显性知识管理主要依靠强大的信息技术手段。目前的信息技术所取得的进展，也确实为显性知识的管理提供了强大的工具，比如知识门户、文档管理、搜索引擎等。知识活动的管理，既需要管理制度，也需要信息技术提供支援。现代知识管理系统和工具提供了大量诸如统计分析的功能，来帮助进行知识活动的管理。对于员工的管理，则主要依赖于人力资源管理手段。



第四章　图书馆知识管理基本原则与方法

既然图书馆引入知识管理是必要的，又是可行的，那么我们必须研究图书馆知识管理的一些基本原理问题。本章主要论述图书馆知识管理的一系列基本问题，包括图书馆知识管理的基本原则、任务、职能、方法、手段等。

第一节 图书馆知识管理的任务和职能

图书馆知识管理是现代信息技术条件的一种新型的图书馆管理理念和工作方法。因此，图书馆知识管理的任务和职能具有明显的时代特征，成为现代图书馆所面临的重要任务和职能。

一、图书馆知识管理的任务

图书馆知识管理是现代化信息技术下的一种新型的图书馆管理理念和工作方法。因此，图书馆知识管理的任务具有明显的时代特征。图书馆知识管理的任务，就是要通过提高图书馆员的工作积极性，不断开发和利用图书馆文献中的知识与信息，致力于推进这两类知识的创新、挖掘、整合与共享，促使其充分发挥科学研究、教育教学与社会服务等方面的综合效益。

1. 合理组织与利用以知识资源为主的图书馆各种资源（包括物质资源、技术资源、人力资源、知识资源与组织资源），使之充分发挥作用

①加强对各种类型载体的储存和传递方式的研究，即如何使读者方便、准确、便捷地获取所需要的各种类型的资料，满足读者阅读要求。②加强对信息加工、信息检索方式及技术的研究，最大限度地缩短读者获取信息的时间。③主动参与网络资源的编目工作，及时下载有价值的知识信息，



使之成为本馆的信息资源，并对无序的网络资源进行编目，把无序的网络空间变成有序的数字图书馆。

2. 促进图书馆内部员工知识发展

包括隐性知识与显性知识的交流、共享与利用，拓展图书馆知识资本。

3. 构建知识型/学习型组织以优化工作效率

4. 加强人力资源/人本资源管理以提高工作效率

5. 营造创新型图书馆文化，塑造图书馆知识管理环境

6. 拓展知识服务以提高服务层次和水平

①做好专业性的网络导航，加强学科门户网站的建设，满足人们对专业性和专题化信息的需求。②实行信息推送服务。信息推送是基于高度智能化的网络信息服务系统，突出个性化服务的主动性，变“人找信息”为“信息找人”。

7. 评价图书馆知识管理实践以改善知识管理水平和效率

图书馆知识管理是图书馆工作的新理念和新实践，有许多理论问题需要研究，有许多方法技术问题需要探讨，有许多实践经验问题需要总结，随着图书馆知识管理理论和实践的不断发展，一定会推动图书馆学的理论和实践的不断创新，不断发展。

在理论方面，有许多问题，如知识管理的内涵，知识系统的结构，知识系统的构建，知识系统之间的关系等等，都需要进行深入研究。对这些问题进行研究，可以大大提高图书馆的广度和深度，可以使我们从更高的角度来总结和思考图书馆学问题。

二、图书馆知识管理的职能

图书馆知识管理的职能，传统图书馆管理具有决策、计划、组织、指挥、协调及控制六种基本职能，而图书馆知识管理的主要职能体现为外化、内化、中介、共享、学习和认知（创新）。

（一）外化

外化是以外部贮藏库的形式捕获知识，并根据分类框架或标准来组织它们。

（二）内化

内化是设法发现与特定需求相关的知识结构。在内化过程中，从外部数据库里提取知识，并以最适合的方式重新布局或展示信息，通过信息过滤来发现与用户相关的信息内容或知识。

（三）中介

中介是指把与某一研究领域相关的人和知识联系起来，通过群件、内部网、工作流和文件管理系统，进行明确、固定的知识匹配和传送。

（四）共享

成功的知识管理系统能促进知识共享，即能帮助员工从知识库中发现对自己有用的知识，甚至可以从中获得启发和智慧。

（五）学习和认知（创新）

知识管理能帮助组织与个人解决学习问题，包括学习的目的、内容、程度与方法等，涉及知识的收集、整理、积累（储存）、共享，从而激励员工不断学习与更新知识，使图书馆成为一个学习型组织。

认知是在外化、内化和中介的基础上创造知识的过程，即知识创新的过程。图书馆知识管理可以帮助用户获得相应的知识，并提供最新的信息，是推动知识创新的前提条件；也可直接参与科学研究、知识生产等过程，成为国家知识创新体系的有机组成部分，更关注知识在社会和用户间的扩散和传递，促进知识创新成果向现实生产力的转化。

第二节 图书馆知识管理基本原则

《辞海》（上海辞书出版社，1999 年版缩印本）对原则的定义是："原则：观察问题、处理问题的准绳。对问题的看法和处理，往往会受到立场、观点、方法的影响。原则是从自然界和人类历史中抽象出来的，只有正确反映事物的客观规律的原则，才是正确的。"



图书馆知识管理将突破图书馆传统管理的一些条条框框，突出如下原则：

（一）开放性原则

要建立一个开放的图书馆知识管理平台，让所有成员能把自己的新知识添加到知识管理平台中去，同时也吸收和利用外部知识，丰富图书馆的知识库。

以高校图书馆为例，近 30 年的经济改革，给整个社会带来了巨大的变化，社会的经济资源被激活了，市场使资源的配置趋向合理了。教育知识领域有别于经济，知识管理有自身的规律，经济改革的具体做法不能简单地套用到教育领域中来。不过它的成功经验是将经济改革置于开放的系统中，调动了整个社会多元主体的积极性，激活了全社会的经济资源。教育领域是可以借鉴它的成功经验的。作为“大学图书馆”，应是开放的知识服务观。图书馆形态的变化和管理模式的变化，已使大学及其图书馆有所改观。图书馆的开放性特征更加明显，大学图书馆不再是单纯的书籍世界、文献世界，而进入了涵盖书籍世界、文献世界的知识世界。在校内，从校长至教师、馆员直到员工，都像苏霍姆林斯基校长所领导的柏夫雷什那样全员用图书育人，做到让学生真正学会生存、学会学习、学会合作、学会关心。

上述教育从校内延伸到校外，并推倒了校园的樊篱，资源共享、馆际互借由梦想变为了现实。上述教育也破除了时间的限定，由在学校学习时间延伸到假期。学生不仅在校 3~4 年中接受教育，而且终身享受图书馆带来的益处。上述的变化，要求图书馆将开放性和现代性有机地结合。

（二）共享性原则

知识管理的一个重要任务，就是要建立知识的共享网络，即数据库和知识库，从而在技术上给知识的共享提供一个支撑平台。当图书馆成员间的知识得到共享时，图书馆的知识存量将成倍地增长，而转让知识并不损



失成员任何东西。而且由于知识的共享是一个过程，需要转让者和接受者共同参与，成员在转让知识的过程中，便能使自己的知识得以深化，或者获得一些新的知识。当员工能及时分享和运用知识，继而就能创造新的知识，最终使组织取得绩效，获得竞争优势。建立在知识共享的原则上，我们需要为知识共享搭建基础平台，如建立图书馆知识管理系统，创建学习型组织，使图书馆成为学习资源中心，创建知识共享的组织文化，营造知识共享的环境与氛围，建立知识共享的激励机制，促进员工参与知识共享等

（三）层次性原则

图书馆知识管理可分为三个层次：一是信息管理，即对信息的收集、整理、贮存、查找和利用的过程；二是对知识的管理，即包括对读者的知识加以识别、获取、分解、储存、传递、共享、创造、价值评判和保护，并使这些知识资本化和产品化的过程；三是对图书馆知识资本的管理，也就是对图书馆人力资本、市场资本、结构资本和知识产权资本的管理。

（四）发掘性原则

图书馆应该认识到知识在图书馆产品及其服务的价值创造中所具有的关键作用，图书馆需要明确知识的价值，并将其挖掘出来。网络环境下的图书馆知识管理工作的着眼点，应该是充分发掘优势潜力，向读者提供各种形式的信息资源服务。以依靠图书馆丰富的馆藏与网络资源为基础，以图书馆专业人员的知识信息服务能力为依托，提供满足读者特定需求的某一具体信息和内容的服务。

（五）增值性原则

由于知识具有收益递增的特性，图书馆员工通过知识共享，可以分享个人的知识和经验，减少团队的学习时间，实现知识价值的增值与功能放大。这正如美国著名教授凯尼格（Mi-chael Koenig）指出的："知识管理对图书馆最直接效果体现在图书馆与信息工作的转换中，以及图书馆文化由



‘服务提供’到‘增殖服务’的转变。”知识管理中，学习是核心。个人与组织是一个双学习系统，个体通过学习不断获取新思想，并将知识用于行为的改善。组织和团体通过学习形成人才梯队，激发群体智慧，人员交流渠道畅通。个体、团体和组织相互间与个体间、团体间和组织间开展多向的交互学习模式，它们相互促进，工作与学习良好互动，最终创造学习型组织来保证对知识资本的管理。

（六）参与性原则

知识管理强调的是“人人被管理，人人皆管理”的管理思想，即强调组织成员都要参与到组织管理中来。我们要培养馆员参与图书馆知识管理的积极性，鼓励馆员参与知识管理的各个环节，并善于发现他人的思维价值，要使馆员意识到自己所从事的工作是图书馆整个知识管理过程中不可缺少的一环，以此来激发馆员参与的积极性。个体参与原则，既体现了管理者对馆员的尊重，又可以锻炼馆员的思维能力，并在组织中建立集体智慧的动力机制，使管理人员能够更好地决策，并使更多的馆员主动配合决策的执行；同时，联系读者、服务读者，是图书馆存在的基础，得到反馈、发现需求，又使图书馆不断调整发展的方向。图书馆可实施以下举措加强与读者的交流，读者调查。一是图书馆一般在做出重大决策或推出服务新举措之前，多数会做相应的读者调查，根据民意来判断改革是否可行。二是在进行调查的各种活动中，互动构成了读者对图书馆整体印象的一部分。加强图书馆与读者间的互动，让读者参与，不仅能扩大图书馆的社会影响，增强图书馆在读者中的亲和力和忠诚度，将有助于服务推广活动的顺利进行。

（七）协作性原则

基于知识共享性，图书馆团队间的协作活动变得非常重要。只有团队活动，才能真正将知识资本挖掘出来并加以形式化和资本化。因为只有在知识得到共享之后，知识才与知识的拥有者——图书馆员的个人知识相对



独立。只有在此时，才能说明图书馆对知识有了更大的所有权。此时，当某个图书馆员离开图书馆时，他们的知识才会留存在图书馆中。

（八）创新性原则

创新是知识管理的灵魂，图书馆知识管理要突出创新原则。图书馆应本着创新性原则来实施知识管理策略。也就是说，要用知识创新的观点来构建图书馆知识管理理论，并加强其组织建设、制度建设与文化建设。图书馆通过知识管理，实现组织与文化的创新，建立学习型图书馆，充分发挥用户的主观能动性，激活人的潜在能力，促进知识的不断再生与创新，实现主动学习的信息获取机制。

第三节　图书馆知识管理基本方法

《辞海》（上海辞书出版社，1999年版缩印本）对方法的定义是："方法：现指为达到某种目的而采取的途径、步骤、手段等。"

图书馆知识管理方法，是指管理者行使管理职能和实现图书馆管理目标的手段、措施与途径等的总称。知识管理作为一种新的管理理论，其管理方法和管理手段仍在摸索中。目前，比较适宜的知识管理方法，主要有目标管理方法、科学管理方法和全面质量管理方法几种。

一、目标管理方法

1954年，美国管理学家德鲁克（Peter F. Drucker）第一次提出目标管理后，不仅在理论上得到迅速发展、完善和系统化，而且在实践上得到广泛推广和应用。20世纪80年代中期，"定额管理"被引入图书馆。从此以后，目标管理开始在我国图书馆界得到应用。

图书馆目标管理，是在重视成果的思想指导下，图书馆主管人员与下属人员共同选定一定时期的共同目标，即制定方针，层层分析目标，落实措施，安排进度，具体实施，取得成果，严格考核与评价图书馆内部自我控制、自主管理达到管理目标的一种科学管理方法。图书馆目标管理具有



如下主要特点：①整体性。图书馆目标管理，是通过相互衔接、相互制约的目标体系而开展的一种有组织的群体活动，它主要是一种纵向连锁、上下控制的关系，存在横向关联，通过纵横的相互制约、相互联系，构成一套整体的目标体系。②有序性。图书馆目标管理往往是从确立总体目标开始，然后对总体目标进行层层分解，分解为高层目标、中层目标、基层目标、个人目标等，使之成为一个有序的、层次分明的目标体系。③成果性。图书馆目标管理采用一种注重成果、讲究实绩的哲学管理观念，通过目标的实现程度，来评定组织和个人的工作成绩。它是一种成果型的管理。④参与性。图书馆目标管理运用参与、授权理论和自我控制理论，发动图书馆全体人员参与制定、实施、评价目标的全过程。在实施过程中，强调自我管理、自我控制，因此它实际上是一种参与型的管理。⑤激励性。图书馆目标管理以激励理论为基础，引进竞争机制，激发人们的工作热情与兴趣，不断创新，使人们自觉地为实现目标做出贡献，是一种激励型管理。

图书馆实施目标管理，必须遵循一些基本原则。这包括：①激励原则。即通过建立激励机制，促进部门与员工更好地完成目标所规定的各项任务。②竞争与协作相统一的原则。即一方面要激发部门与员工的竞争意识与行为，另一方面强调发挥图书馆的整体效用与相互协作。③统一指挥与参与管理相结合的原则。即要求图书馆目标管理在实施过程中有统一领导，建立起严格的责任制，消除多头领导和无人负责的现象；也要求员工积极参与图书馆的各项工作，以实现各项管理目标。④权力与责任对等的原则。即要求员工在行使岗位职权时，必须履行相应的岗位职责。

图书馆目标管理，过程，一般包括目标制定、目标实施、目标评价三个阶段。它至今仍是图书馆常用的管理方法。

图书馆知识管理，对图书馆目标管理的创新如下：

知识管理方法强调以人为本，尊重员工的作用和重视员工本身的发展，强调运用人本管理思想来加强对员工的管理，以柔性管理方式取代目标管

理中的硬性管理,使员工的工作热情与创新精神能够得到最大限度地释放。知识管理通过建立灵活的扁平化组织——知识型团队来弱化等级，注重平等参与，克服目标管理中存在的上下信息沟通不畅、信息失真甚至阻塞的弊端，也有利于在图书馆内营造一种平等竞争的气氛，充分发挥人的积极性和创造性。知识管理还通过营造一种知识共享文化，形成一个能够让知识自由流动的环境，这样就可协调图书馆各部门的工作任务和员工间的关系，使图书馆成为一种学习型组织，从而促进知识共享和知识创新。可以说，知识管理发展了目标管理。

二、科学管理方法

科学管理理论的创始人泰勒（Frederick W. Taylor）在 1911 年出版的《科学管理原理》中，阐述了科学管理的几条基本原则：①用科学（系统化的知识）代替单凭经验的方法；②在集体活动中取得一致，以代替不一致；③实现人们的彼此合作，以代替混乱的个人主义；④为最大的产出量而劳动，而不是限制产出量；⑤尽最大的可能培养工人，从而使他们和他们的公司都取得最大的成就。20 世纪 80 年代初，科学管理成为国内图书馆界研究的热点问题。从 1981 年教育部制订的《中华人民共和国高等学校图书馆工作条例》到 2002 年颁发的《普通高等学校图书馆规程(修订)》，都规定高等学校图书馆应实行科学管理。

《图书馆学基础》中提到：图书馆的科学管理，是指图书馆工作和图书馆事业达到计划性、合理化、规格化的要求，并具有先进水平的一种组织活动。它包括三方面内容：①图书馆科学管理的范围，包括图书馆工作组织和图书馆事业组织；②图书馆科学管理工作，可划分为行政管理、业务管理、设备管理、干部管理等；③图书馆管理工作的内容，包括计划、组织管理、规章制度、统计、标准化以及分工协调等。图书馆科学管理，应遵循集中统一原则、民主管理原则、计划管理原则、经济效果原则和责



任制原则。

知识管理对图书馆科学管理的创新如下：

知识管理继承了科学管理。主要表现在：①强调以人为本。与泰勒的观点不谋而合。泰勒指出，管理人员的责任，一方面是细致研究每一个工人的性格、脾气和工作表现，找出他们的能力；另一更重要的方面，是发现每一个工人发展的潜能，并且逐步地系统地训练、帮助和指导每一个工人，为他们提供上进的机会。②强调和谐合作。泰勒认为，劳资双方——雇主与雇员之间亲密友好的关系是科学管理的前提，与知识管理提倡的知识共享是不谋而合的。③强调对人的激励。泰勒认为，为了调动工人的积极性，既要考虑工人物质方面的需要，实行刺激性的工资制度，也要考虑工人心理方面的需要，真心实意地关心下属的福利待遇。这与知识管理的激励机制有相同之处。

知识管理发展了科学管理。①创新精神的发展。泰勒指出，科学管理的实质，就是在一切企业或机构中的工人们的一次完全的思想革命——这些工人对待他们的工作责任，对待他们的同事，对待他们雇主的一次完全的思想革命。这个伟大思想革命，就是科学管理的实质。泰勒的这种思想变革，闪烁着创新精神的光芒。知识管理把创新作为自己的灵魂与主旋律，从内容与功能上更加强调了创新的作用。②组织结构的创新。泰勒提出的职能型组织结构存在一个无法克服的缺陷，即它违反了统一指挥的原则，结果必然导致管理上的混乱局面，因而职能型组织结构并没有在企业或图书馆普遍实行。知识管理从便于组织知识交流与共享入手，通过引进组织学习、建立学习型组织，实现组织结构的创新。③“知识观”的发展。泰勒指出：在一切企业中，劳资双方必须实现这样的思想态度的改变：双方合作尽到生产最大盈利的责任；必须用科学知识来代替个人的见解或个人的经验知识。知识管理不仅把知识作为组织战略资产来进行管理，而且以知识为核心来设计组织结构、建设组织文化、构建组织核心能力，从而发展

了科学管理的"知识观"。④"学习观"的发展。泰勒认为：在科学管理中，管理人员要主动承担的第二项责任，就是科学地选择和不断地培训工人，发现每一个工人向前发展的可能性，并且逐步地系统地训练、帮助和指导每一个工人，为他们提供上进的机会。知识管理把学习作为创新的源泉动力，积极推广与实施组织学习。这种组织学习，是组织全体成员在组织运行过程中通过实践、互动和创新来进行的团体学习，它超越了组织内部个人学习的简单相加。在这里，组织成员通过共同的观察、评价并采取一致的行动，来迎接组织面临的挑战。因此，知识管理发展了科学管理中的"学习观"。

三、全面质量管理方法

全面质量管理源于美国。费根堡姆（Armand V. Feigenbaum）博士于1961年出版的《全面质量管理》最先提出全面质量管理的概念。所谓全面质量管理，是一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。20世纪90年代，全面质量管理成为国外图书馆界的一个研究热点。1998年以后，国内有关图书馆全面质量管理的研究日益增多。

图书馆全面质量管理，是图书馆为保证和提高信息服务质量，动员图书馆的各个部门和全体员工，综合运用管理技术、专业技术、思想教育、经济手段和科学方法，建立健全服务质量保证体系，对服务的全过程实行有效控制，从而经济地开发、设计、生产和提供用户满意的信息产品与信息服务，做到最适质量、最低消耗、最优生产和最佳服务，最终实现不断提高服务质量的目标。图书馆全面质量管理具有如下特点：①它是一种全面的、全过程的和全员参加的"三全"质量管理；②它以是否适合图书馆用户需要、用户是否满意，作为质量的衡量标准与最终目标；③它是一种突出质量改进的系统的、动态的、持续的管理。图书馆实施全面质量管理，有助于打破部门间的障碍，加强为内部顾客服务的意识，实现持续改进。



图书馆知识管理对图书馆全面质量管理的创新如下：

约翰森（Carl G. Johannsen）认为，全面质量管理本质上是一种密集型信息管理。图书馆知识管理，在管理对象、管理方式和管理技术上都有所拓展。在管理对象上，图书馆全面质量管理往往注重的是编码化的信息、流程和显现知识，而图书馆知识管理不仅关注上述对象，更重视对员工的管理，特别是员工隐性知识的管理，努力把员工脑子里的观念、点子转化成可以共享的知识，以提升图书馆的核心能力。在管理方式上，图书馆知识管理，可以将信息管理和协同合作紧密结合起来，将个人知识（隐性知识）转化为集体知识（显性知识），并把新的显性知识传递给员工，使这种显性知识再被其他员工吸收，成为指导个人行为的新的隐性知识。在管理技术上，图书馆知识管理深化了对包括计算机技术、通讯技术等先进信息技术的运用，充分利用数据仓库、数据挖掘、人工智能技术，获取信息中隐含的知识；广泛利用大型数据库技术、新型检索技术、搜索引擎、智能代理、网络技术、群件技术，来保证知识的存贮、传播和共享。

知识管理方法与全面质量管理方法也有许多相似之处。如全面质量管理强调图书馆员工的"全员参与"，这与图书馆知识管理倡导的知识共享有相同之处。全面质量管理对员工的培训很重视，认为只有提高员工的技能，才能生产高质量的产品，这形同于知识管理重视学习一样。知识管理把学习看作是创新的动力与源泉。只有不断加强个人学习与组织学习，图书馆才能提供卓越的知识服务。全面质量管理要求实现"持续改进"，在发现问题、解决问题的过程中不断提高产品和服务质量，这也形同于知识管理中的"知识螺旋"，在不同类型与不同层次的知识转换与共享中实现知识创新，都是一种持续不断的过程。总之，知识管理方法发展了全面质量管理方法。

第四节 图书馆知识管理基本策略

《中国百科大辞典》(1990年版)将策略定义为:实现战略任务而采取的步骤和手段。它根据战略任务的要求,规定一定历史阶段内的局部性的具体路线和具体任务,具有灵活性。在具体任务未实现以前,可在战略原则许可的范围内,随着革命形势、阶级力量对比的变化而相应变换。与战略既有区别又有联系。战略决定策略,策略为战略服务。二者的区分又是相对的,在一定范围内的战略任务,在另一更大范围内可以是策略任务,反之亦然。

我们将图书馆知识管理策略概括为两方面:一是内部化策略,涵盖内容有分析与整合图书馆内部现有的知识资源、信息系统资源、人力资源,建立图书馆知识管理系统,构建图书馆知识型团队组织,规划知识管理部门及人员的职能,加强对图书馆人力资本、结构资本与知识产权资本的开发和利用,实施以人为本的管理,建立图书馆知识管理的运行机制与评价机制,挖掘与利用各种知识管理技术,加强图书馆内容知识交流与共享,创建学习型图书馆;二是外部化策略,涵盖内容有与其他信息机构进行知识整合,建立知识联盟和知识网络,建立开放的具有互操作性的图书馆知识管理平台,建设面向社会的知识服务系统等。

目前,在实际操作中的基本做法如下。

一、内部化策略

(一)创新图书馆的组织模式

知识管理强调以人为本。内部管理有着开发利用拥有专业技能的人,对外活动贯彻以用户为中心,以知识型团队组织为表现形式,要求组织结构灵活、柔性且具有协作性。知识型团队是一种以知识的创建、传播与应用为出发点,由相互协作的个体所组成的正式群体。图书馆知识型团队,应由高层管理团队、事务工作团队、资源建设团队、技术支持与开发团队和信息服务团队组成。高层管理团队负责规划、组织和控制本馆发展与建设的目标、步骤与进度,构建图书馆知识管理的平台,促进馆员之间的相互交流与学习,协调本馆部门间、馆际间的相互关系,进行人事和财务管



理，组织对外学术交流等；事物工作团队负责诸如典藏、流通、采编、阅览、用户培训等业务工作以及后勤保障等；资源建设团队负责各种信息资源的收集、整理、数字化转换、描述和加工；技术支持和开发团队负责图书馆新理论、新技术、新工具、新标准的研究与开发，系统设备的更新与维护，数据系统的升级与维护，数据长期保存与安全保护等；信息服务团队主要负责图书馆服务项目的设计与创新，为用户提供各种各样的信息服务与知识服务。

（二）加速知识管理在图书馆的应用与创新

1. 以知识创新为龙头，将知识管理应用于图书馆

知识创新是显性知识和隐性知识之间动态转化的过程，通过从显性到显性、显性到隐性、隐性到显性和隐性到隐性的四种知识转化模式，实现不同程度的知识创新。通过有意识地引导组织的知识创新，有效地提高图书馆员工的知识运用水平，提高图书馆的知识共享和知识创新能力，在理念上和制度上真正将图书馆的以实物资本为主导的资源配置体系，逐步转向以知识为主导的资源配置体系。

2. 对技术资源进行知识管理

图书馆技术资源是支持图书馆知识管理实践的各种技术，包括信息技术、WEB 浏览器、记录管理、查询与检索、文件内容管理系统、协作软件、搜索引擎、图书馆信息管理系统和知识门户软件等。知识管理可以采用这些先进的信息技术，来保证知识的存储、传播与共享，组织知识资源。

3. 开展服务创新

图书馆的服务创新，意味着服务要以用户为中心，坚持“以读者为本”，将用户、信息资源和信息技术紧密结合起来，针对用户结构、阅览倾向、各群体数量及比例、利用图书馆的频率和方式，对服务的需求层次和满足程度，将来可能的发展变化等参数，深入研究用户信息需求，建立明确有序的用户信息反馈渠道和科学、可行、系统化的测评指标，借以客

观、准确地反映和评价图书馆服务运行的状态和效率，从而扩大图书馆的知识服务。

4. 加强显性知识管理

在加强显性知识管理的过程中，文献资源管理是其基础。因为文献资源是图书馆的基础，对文献资源的管理是图书馆管理工作的核心。要加强图书馆的知识管理，就要使文献资源的开发利用效益达到最优。因此，馆员可以通过书目推荐和宣传报道、建立健全和完善图书馆目录体系，开展参考咨询服务和课题跟踪服务等，来揭示、宣传和推送文献资源，从而实现知识的快速传递与交流，最大限度地发挥图书馆知识体系的功效。

5. 加强隐性知识管理

图书馆知识管理不仅仅停留在显性知识的数字化之上，也要注重隐性知识资源的管理和利用。在一定程度上，可以说知识管理的关键在于人。许多事实表明，在显性知识资源基本得以保障的条件下，如何对隐性知识资源进行管理，充分发挥人的作用，是推进图书馆进一步发展的关键。总的来说，图书馆隐性知识资源的管理，主要是人力资源的管理。图书馆的决策者要以振兴图书馆事业为出发点，培养高素质的图书馆专业技术人员。不但要做好馆员的培训和继续教育工作，而且要进行弹性管理，让一部分人参与到管理中来，发挥他们的管理才能，使组织目标与个人目标得以实现。要引导和发挥工作人员的智慧潜能，把开发馆员头脑中的知识作为提高效率的重要途径。每个馆都拥有较多的专业技术人员，隐性知识十分丰富。应创造一种环境，推进一种机制，构建一种平台，以利于各类人才把他们头脑中的隐性知识贡献出来，与他人共享。

（三）构建基于知识管理的图书馆学、情报学教育整合模式

从图书馆学、情报学理论研究的成果和发展趋向来看，知识管理对图书馆学、情报学教育的影响不仅表现在理念上，而且体现在教学计划及课程整合等实践中。因此，构建基于知识管理的图书馆学、情报学教育整合



模式，是实现知识管理“以人为本”思想的重要举措，也是提升图书馆学、情报学毕业生知识管理能力与水平的有力途径。课程整合就是打破已有的科目，构建新的课程分类形式。从知识组织、知识优化、知识导航、知识创新的角度，重新调整和选择教学内容。在增设知识库系统、知识挖掘、学习型组织与核心竞争力、知识管理与组织设计等新课程的同时，重新调整原有的课程。如在知识组织这一专题中，就可以涵盖分类语言、主题语言、标引语言、检索语言等诸多内容。在教学方法方面，可吸取法、德等国的图书馆学情报学教育经验，课程、实习和作业三部分，各不偏废，理论与实践结合，注重知识技能的培养。

在知识成为第一生产力的今天，从知识经济和知识管理的角度来重新认识图书馆学、情报学，重新认识图书馆的本质与价值，就会发现图书馆学、情报学的宗旨，从根本上说就是促进知识成长，提供知识服务。因而，图书馆学、情报学专业教育的当务之急，是把握图书馆学、情报学的发展方向，使得培养出来的人才在具备良好的知识素养和丰富的知识面的同时，成为能够胜任图书馆及相关专业岗位的专业人士，而不是看起来什么都学过，真正运用起来又什么都不精通的“万金油”。图书馆学、情报学专业教育的出发点，应该着眼于知识的发现、应用和创新。

（四）实现科学的人力资源管理

知识管理理论的一个重要思想，就是强调人在管理过程中的核心作用。人既是管理的主体，也是管理的客体。人力资源是图书馆知识资源中最具创造力的资源，要建设一流的图书馆，必须有一流的人才。图书馆员应具备较高的信息素养和知识素养，成为一个独立的终身学习的人，成为知识的创造者、知识的中介者、信息的提供者。要引进竞争机制，倡导加强理论学习，提高业务技能之风，营造人员岗位竞争的氛围，以培养出更多具备知识管理技能的知识型馆员。图书馆人力资源管理，就是以培养高素质的专业人才，实现知识产业可持续发展为根本出发点，创造一种催人



奋进的学习氛围，进行内在的知识累积，进而实现知识创新之目的。因为图书馆知识管理的各个环节都离不开现代化的人才，特别需要具有广、博、精、专的技术人才，具有敏锐的信息洞察力的管理人才。有了人力资源，才能及时跟上信息技术发展的趋势。在实践工作中，应充分重视馆员的需求，做好专业人员的继续教育工作，以便发挥他们的，管理才能，使组织目标与个人目标得以实现。

（五）建立和健全图书馆知识管理的激励机制

知识本身的外部性，导致知识可以低成本共享，并且共享程度越高，越能更多地展现知识的网络效应；而知识创新具有高成本性、高风险性以及收益和分配的不确定性。显然，这是知识管理需要解决的一对矛盾。另外，随着知识更新周期的加快，知识创新过程的长期性和知识使用寿命的短期性，构成了另一对矛盾。知识拥有者为了规避风险、回收投资，自然会对拥有的知识有意“垄断”，而这与知识只有通过大范围的共享才能充分发挥其效益形成冲突。一般来讲，图书馆知识管理的激励系统，应该由知识运行、知识明晰、知识绩效和知识奖惩四大机制组成。

1. 知识运行机制

图书馆知识运行机制的主要作用，是促进知识创新、共享与应用。它包括图书馆服务信号收集机制、知识分类与标准化制度、文档积累与更新制度、知识型项目管理机制、外部知识内化机制以及知识宽松交流机制。

（1）图书馆服务信号收集机制

对于读者的不满，比如投诉，一般图书馆领导和员工都会采取息事宁人的态度，受理投诉的领导也可能是多一事不如少一事。因此，一些代表着未来需求和发展方向的微弱服务信号就会消失掉，这对一个图书馆的发展是不利的。挑剔的读者所提出的问题，可能正是图书馆下一步攻关的方向，代表了未来的服务需求，是知识创新、技术创新和服务创新的起点。因此，图书馆应该建立起服务信号收集机制，鼓励员工将读者的不满收集



起来，及时反馈给相关部门。

（2）知识分类与标准化制度

为了使图书馆的知识更好地被共享和应用，必须建立知识分类制度和知识标准化制度。知识分类既要根据岗位、专业分类，更要按照局部知识和全局知识、例常知识和例外知识进行分类。局部知识是指一个班组、一个部门应该共享的知识，全局知识则是指图书馆所有部门都应该共享的知识。例常知识是指那些经过实践检验已经很成熟的知识，而例外知识是指那些还主要依靠人参与，特别是行家里手根据实际情况灵活处理的知识。这部分知识个性化较强，需要进一步完善、成熟，并接受实践的考验。

（3）文档积累与更新制度

建立文档积累制度，就必须有具体的知识管理人员，将图书馆工作的技术诀窍、最佳实践，整理成文字材料，将图书馆的服务战略和优秀的服务方法与技术整理成材料，分类存档，供全体员工分享。因为一个部门的成功经验和最佳实践，被整理成规范的文档之后，通过有效的知识分发机制，可以被其他兄弟机构共享，从而避免由于知识共享不够、信息交流不畅引起不同分支机构重复开发某项技术、重复摸索某种服务方法造成的资源浪费。

建立文档定期更新制度，就要求知识管理人员在规定的时间，必须重新审视已经存档的文件是否有过时的内容、失效的内容、繁杂的内容或互相冲突的内容，以此确保存档文件的有效性、精炼性和一致性。

（4）知识型项目管理机制

知识型项目与传统项目不一样，它更依赖于人的智慧和创新能力。因此，对于知识型项目，更重要的是强调人本管理和目标管理，而不是过程管理。强调目标管理，就是要求在规定的成本和时间内完成既定目标，而不必要求在整个过程内严格遵守有关的规章制度，如打卡、坐班等。对知识型项目的参与人员，还要强调柔性管理和弹性管理，这是因为项目的目

标有可能随服务环境的改变而改变。

知识型项目的激励机制不但要考虑近期激励，还要考虑远期激励，并且根据项目风险的增加，增大远期激励的比重。这是因为有些项目的收益目前不一定能显现出来，这时图书馆往往会低估项目的价值，而项目参与人员一般会高估项目的价值。如果采用远期激励，充分考虑委托人与代理人利益的相容性，则项目实施就会顺利得多。

（5）外部知识内化机制

图书馆的规模再大、实力再强，也不可能将与图书馆专业有关的所有专家和学者集于麾下，这就给图书馆提出了一个问题：如何将外部图书馆学、情报学专家和学者的知识转化为图书馆内部人员的知识？解决这一问题，必须建立起相应的外部知识内化机制。由于大多数图书馆都没有建立起外部知识内化的机制，相关机制也没有实现制度化和规范化，一般都是请外单位专家来做讲座、咨询、评审或鉴定，具有临时性和偶然性。建立外部知识内化机制，就是要制定长期、中期乃至短期规划，按照计划定期请专家来讲解最新的图书馆业务技术、管理技术和管理思想，并且将外部专家所传授的知识整理成规范的文档，定期更新，成为馆内可共享的知识。

（6）知识宽松交流机制

知识运行机制很重要的一点，就是要建立知识宽松交流的机制和环境。相对环境而言，机制的建立对于图书馆来讲更为迫切。定期开展学术交流会议、组织专题讲座、外出参观学习、出席各类会议、组织申报各类课题等，都是可以具体操作的制度。

2. 知识明晰机制

知识明晰机制，就是要将图书馆知识管理的目标和员工的知识成果明晰化，包括阶段性知识管理目标发布制度、员工知识成果申报制度等。

（1）知识管理目标发布制度

图书馆要进行知识管理，就必须有目标和规划，这样才能整合所有员



工的知识，引导员工朝着同一个目标和方向前进。以往一些图书馆也发布重大攻关项目、技术改选项目和科学研究项目的信息，但这些项目一般都比较重大和正规，对于各部门的知识管理目标注意得不多。阶段性知识管理目标发布制度，不仅要发布上述项目，还要求各部门对下一阶段本部门的知识管理目标予以发布。这些目标有可能只是小革新、小改造。另一方面，以往发布的往往是有关知识创新课题的信息，而对于知识管理的另外两个目标，即知识共享和知识应用注意不多。在这里，阶段性知识管理目标，不但包含知识创新目标，还包括知识共享目标和知识应用目标。

（2）知识成果申报制度

为了激励员工，必须对取得知识成果的员工予以嘉奖。而要嘉奖，首先必须明确每位员工都有哪些知识成果。因此，图书馆应该建立员工知识成果申报制度。在时间上，员工的知识成果申报制度，要求员工在每个月末都向其主管领导或主管部门申报近一个月来的知识成果，将其作为每月考评的依据之一。在内容上，员工不但要申报知识创新成果，还要申报知识共享成果和知识应用成果；要求员工汇报一个月来与其他员工交流了多少专有知识，并将多少知识应用于生产实践。这样，每个员工都有成果申报，每个员工都能感到知识管理与其相关，从而兴起一个知识创新、知识共享与知识应用的良好氛围。

3. 知识绩效机制

知识绩效机制的作用，是对员工申报的知识管理成果进行审查和评定，确定其业绩和效果。它包括员工知识成果稽核制度、知识成果价值的计算机联合评价系统等。

（1）知识成果稽核制度

员工申报了知识成果，馆领导和相应的知识管理人员，应对其进行真实性审查和有效性评定。这就需要建立员工知识成果稽核制度。该制度要求各级主管人员定期将员工申报的知识成果予以核实，并评价其价值，填

写稽核单，送交知识管理部门。

（2）计算机联合评价系统

员工申报的有些知识成果，可以用计算机来进行处理。显然，用计算机来辅助知识管理，是未来的发展趋势之一。对于收益不确定或很难衡量的知识成果，则可以采用专家背靠背投票的方法或专家面对面协调的办法予以确定。这些专家，不一定是图书馆外部的，图书馆内部精通该知识成果领域的员工，都应该算作该具体成果的评审专家。

4. 知识奖惩机制

知识奖惩机制将员工的绩效具体化为员工愿意接受的收益，并对不能实现知识管理目标的员工进行处罚。通常，奖励机制包括知识薪酬支付制度、知识股权期权制度、知识晋升制度、知识署名制度和知识培训制度等，惩罚机制包括知识老化型员工淘汰制度等。

（1）知识薪酬支付制度

将收益比较容易确定的知识成果与员工的近期收益联系起来，通过增发薪水与酬金来激励图书馆工作人员。

（2）知识晋升制度

对那些既取得了较大知识成果，又具有较强管理能力，并且对经济利益的刺激不太敏感的图书馆工作人员，采用晋级、晋职的方法来激励，促使他们取得更大成果。

（3）知识署名制度

对那些取得了较大知识成果，对经济利益的刺激不太敏感，但对名望非常重视的图书馆工作人员，采用知识署名方法来激励，促使他们取得更大的成果。这样，既可以让被署名的员工受到鼓舞，也可以通过具体的人名将这些成果形象化，使得这些成果更容易推广和共享。

（4）知识培训制度

在知识经济时代，知识已经成为一种重要的资本。知识培训制度就是



对那些取得了较大知识成果，对经济利益的刺激不太敏感，但对进一步深造非常重视的图书馆工作人员，采用知识培训的方法来激励。其实，员工深造是外部知识内部化的方法之一，并且这些员工深造后更容易出知识成果，从而形成知识成果的良性循环。

（5）知识老化型员工淘汰制度

对于不能实现图书馆知识管理目标的员工，应建立淘汰机制。这样，就能从反面推进知识管理目标的实现。比如，可以采用年终出考卷的方法，考卷的内容为本行业的新知识和本部门的知识成果。如果第一年落在倒数5%之内，予以黄牌警告；第二年落在倒数5%之内，予以红牌警告；第三年若还落在倒数5%之内，则予以辞退。这样，既给后进者以机会，又给每个员工以压力。

总之，图书馆是知识的殿堂、文化的宝库。其知识管理的实施，应以知识创新为龙头，以人本思想为服务理念，以文献资源管理为基础，以信息网络技术为支撑，以知识服务为核心竞争力，以建立知识资源库和知识共享服务体系为目标，并营造出知识共享与创新的文化氛围。只有这样，才能不断提升图书馆的知识创新能力，顺利完成知识经济时代赋予图书馆的新使命。

二、外部化策略

（一）开展基于内容的专业化垂直服务

这种服务是读者目标驱动的面向解决方案的服务。它需要馆员具有超前意识，即超前于读者的现实欲望，主动出击，深入读者群体，把读者需求调研与图书馆提供信息服务的宣传结合起来。通过对信息的分析和重组，来形成符合需要的知识产品，并对知识产品的质量进行评价。它要求与读者的联系更明确、更紧密，建立起针对具体读者或读者过程的服务责任制。如挑选有学科专业背景及业务知识丰富的馆员，分配到各二级学院、系、

所作为图书馆信息服务的联系人，负责全面深入了解院、系、所的教学、科研任务及其对图书馆文献保障服务的综合需求。在图书馆主页上为各院、系、所提供学科文献信息导航服务，逐步向重点学科组开展门户网站的学科信息推送，以定期或不定期的形式组织并联系有关院、系、所师生，参加图书馆举办的有关电子数据库检索和利用培训讲座。

（二）开展虚拟参考咨询服务

为适应数字图书馆建设的需要，近几年来，国外已涌现出数字参考咨询服务、虚拟参考咨询服务和网上参考咨询服务。所有这些，都是基于网络的参考咨询服务，只是使用的名称和形式上有所区别而已。这些服务一方面进一步完善技术机制，另一方面正努力建立工作流控制、质量保障和面对面咨询的协调机制，以充分利用网络环境和分布的参考咨询资源。例如，美国国会图书馆倡导并实施的全球数字参考服务——CDRS，以及美国著名的合作数字参考咨询服务项目虚拟参考咨询台——VRD和24/7Reference Project等，便是这种服务的成功范例。它们以浩如烟海的因特网资源以及丰富的图书馆馆藏资源为依托，以一批参考咨询馆员和主题专家为后盾，通过服务系统，为在任何时间、任何地点提问的读者提供高质量的参考咨询服务。

国内一些图书馆也已把虚拟参考咨询服务，作为数字图书馆建设的一个重要组成部分。在图书馆主页上，开辟了网上参考咨询台，主要由实时解答、常见问题库和学习中心等组成。实时解答系统是在汲取国内外先进经验的基础上推出的，能实时地帮助读者解决在使用数字图书馆中第一时间所发生的问题。咨询馆员不受地点的限制，只要打开某台联网的计算机，以咨询馆员的身份登陆后，就可在网上解答读者的疑问。当咨询馆员和读者在线交流结束时，系统可以把整个交谈记录的副本E-mail给读者。常见问题库收集了读者在使用图书馆时经常会遇到的问题，具有简单的关键词检索功能，以方便读者快速地找到相关的提问；同时，由专职的参考咨询



馆员负责，将每天实时解答的问题进行分析整理，经过筛选后，将有价值的问题加入其常见问题库中。

（三）以读者为中心，开展个性化信息服务

以用户为中心，是知识管理应用于图书馆管理的服务取向，要采取灵活多样的服务方式，尽可能地打造独具特色的服务品牌。在服务内容上，应强化知识性。一方面，要扩充知识内涵，实施知识挖掘与知识发现，使原有信息和知识系统化、综合化，产生针对性和适应性更强的再生知识，实现知识资本的更新、整合和增值。另一方面，尽量扩展相关问题的知识涵盖面，充分利用图书馆现有各种实体资源和网上虚拟资源，依靠现代信息技术，为图书馆提供更广的信息服务和知识服务。知识管理下的图书馆，作为传统服务的采编、阅览和流通等传统服务，将逐渐失去其在图书馆服务中的核心位置，仅作为某种辅助性、支撑性活动以支持知识服务。随着知识需求的变化，知识服务正在向“个性化”方向发展。所谓个性化，即针对每一位读者独特的信息需求，提供有针对性的服务。个性化信息服务按所依赖和采用的技术，目前可分为以下三种形式。一是个性化推送服务或个性化定制服务：利用信息推拉技术，向读者提供定制的 Web 页面、信息栏目，实施查询代理服务；或基于电子邮件的信息推送，根据读者的定制提供相应的信息栏目。如美国康奈尔大学 My Library 系统，包括 My Links、My Updates 和 My Contents 三项服务内容。目前，国内有些图书馆在这方面进行了尝试。如虚拟参考咨询服务中的“学习中心”采用网上课堂的教学方式，既可让读者随意浏览各数据库的使用指南，也可作为门户的形式向读者开放。读者在经过注册后就可进入学习，进行个性化定制，选定自己需要学习的内容，通过此平台提问、自学，直至熟练掌握这些数据库的使用。如果该读者所选定数据库的界面已经发生变化，读者通过门户网站可及时得到通知。二是个性化推荐服务：可根据读者的特性提供具有针对性的信息，而且还能通过对读者专业特征、研究兴趣的智能分析，



主动向读者推荐其可能需要的信息。三是个性化知识决策服务：利用数据仓库、数据挖掘、知识提取、人工智能等技术，对信息内容进行深加工，向读者提供能够用于决策支持、智能查询、科学研究和解决问题的策略。

（四）实现读者自由利用知识

所谓自由利用知识，简单地说，就是用户在没有任何障碍的情况下，按自己所需去充分利用知识。自由利用知识的前提、是高效率的知识组织管理。图书馆的知识组织管理，就是运用知识对存储知识的媒体及知识本身进行管理。图书馆要进行高效率的知识组织管理，须从两个方面着手。首先是有效地选择文字信息，其次是对包含在文献信息中知识的组织。运用现代信息技术和新型的管理方法，使那些在知识获取方面受到物理限制的人能够自由利用知识，是图书馆知识组织管理的重要目标。因此，图书馆要运用系统化的方法，有效地继续知识的发掘、传播和利用，以保证知识的创造、共享和使用。

（五）实现以用户为中心的动态管理

知识传播管理要以高品质的服务为目标。在现代技术条件下，传统的静态服务模式已经不能适应用户的需要，必须向主动、多维的动态服务模式转换，千方百计地为用户服务。为用户提供个性化、主动化的服务，可采取多种方式：一是为他们推荐一些专业性强的数据库，帮助他们调整检索策略；二是根据他们的需求，利用计算机技术，对各种类型数据库（包括光盘数据库、网络数据库、因特网数据库）的知识进行知识重组，以形成有效的专题知识；三是提供专题图书目录、索引、文摘、汇编、综述、述评等，供他们利用。



第五章　数字图书馆知识管理

本章将对数字图书馆管理现状、数字图书馆知识管理的特点、数字图书馆知识管理的内容、数字图书馆知识管理的种类、知识管理与数字图书馆资源建设的优化和数字图书馆知识管理的实现，分别进行阐述。

第一节 数字图书馆管理现状

从对国内外数字图书馆管理现状的分析中，我们可以看到我国数字图书馆建设存在不少现实问题。

一、国内外数字图书馆管理的现状

（一）数字图书馆的管理模式

数字图书馆是一个新生事物，英文为 digitallibrary，可以翻译成数字图书馆，也可以翻译成为数字资料库。通俗地说，数字图书馆就是虚拟的、没有围墙的图书馆，是基于网络环境下共建共享的扩展的知识网络系统，是超大规模的、分布式的、便于使用的、没有时间空间限制的知识中心。数字图书馆是面向未来互联网发展的信息管理模式，可以广泛地应用于社会文化、终身教育、大众媒介、商业咨询、电子政务等一切社会组织的公众信息传播。现阶段，国内外对数字图书馆还没有一个明确、完整的定义。一般认为，数字图书馆是采用信息技术所支持的数字信息资源系统，是下一代互联网上信息资源的管理模式，它将从根本上改变信息分散不便使用的现状。数字图书馆的发展，从各方面对图书馆管理提出新的问题。

国内主要借助企业管理方面的研究成果，对组织结构上的变革进行了探索，以符合数字图书馆发展的需要。我国图书馆的组织结构是一种金字



塔式的，其实质是以业务分工为基础的职能部门制，即部门的设置以文献管理为主，在垂直分段式管理方式下开展图书馆各项业务。这种结构造成互相间职责分明，联系较少，图书馆文献的收集、加工、整理、传播等功能被人为地割裂开来；一些部门与读者根本没有接触，不了解读者需求的人却负责文献的收集、加工、整理，了解读者需要的人，却不懂信息的收集、加工和整合。随着社会环境的变化和图书馆功能的转变，功能隔阂、系统封闭等弊端突出的组织结构，极大地限制了图书馆的发展，阻碍了图书馆现代化的进程。运用现代信息化技术再造图书馆的组织结构，建立一个适应知识经济创新需要的网络化水平管理方式，显得尤为重要。新的网络化组织结构是以服务为中心，以读者需求为主导，深入开发文献资源，开发用户，使图书馆各业务部门成为某一学科的文献信息服务研究机构，增强生产和提供该学科知识信息产品的能力。这种集约化的管理模式，既便于学科文献的收集、整理和加工，又便于读者的需求信息在最短的时间内得到反馈。网络化组织结构纵横交错，网上的每一个节点都是创新的源泉，这将极大激发图书馆员的创新潜力。

美国大学根据自己的特点，建立了一套有效的管理模式。由于美国大学图书馆都不是单个的实体，每个大学都有几十个图书馆，基本都形成一个系统。如哈佛大学，是一种联盟下的数字图书馆管理模式，包括图书馆群体开放管理加上图书馆自行管理的混合模式。又如加州柏克利分校，也包括联盟下的合作开发“美国记忆”。哈佛大学图书馆主馆是哈佛学院图书馆，其分馆有 90 多个，它力求解决数字图书馆的中心主导作用和哈佛大学内高度分散管理的矛盾。其数字图书馆核心工程(Library Digital Initiative)着眼于建立中心基础结构，连接众多的校园图书馆，着眼数据库的采购和文字、音乐、多媒体三个数字化工作站的建设。主要是开发系统，而不是数字馆藏内容，不介入电子出版，是分散式的管理模式。图书馆的发展由基层自己决定。数字图书馆工程管理的目的，是协调大学内数字文献的保



存工作。

加州大学则是集中管理模式，通过高层管理者的协调，开发数字图书馆服务。其责任是为全加州大学开发数字馆藏、统筹资源共享和校区间的合作，保存数字资源，开发数字图书馆服务工具，促进学术交流与发展。加州大学数字图书馆管理，要保证电子服务的实现，要将网上题名数据库与其他商业全文数据库资源整合，开发校区联合目录，学术文献网上出版，校区内、校区间和全国的网上文献传递，电子文献的储存等等。当然，这种集中管理模式遇到最大问题，是数字图书馆中心设施与大学分散的计算机环境之间的矛盾。

总的来说，国内外数字图书馆的管理模式，各有自己的特点。国内管理严谨，组织有序。美国数字图书馆管理模式的开放程度很高，鼓励开放性。日本模式则是有限开放，有 IP 限制，需要 PASS2WORD。

（二）数字图书馆联盟

数字时代，图书馆观念发生了根本性变化，用户的观念也发生了改变，仅仅利用本馆馆藏满足用户需求的时代已不复存在，独立建设馆藏的时代已经结束。数字图书馆有很高的开放程度，为图书馆合作提供了很好的平台。图书馆间的合作已成为必然。

美国数字图书馆联盟（DLF）是美国一些主要的著名大学和重要图书馆联合成立的数字图书馆学术组织。图书馆联盟 (Library Consorti2a) 是指为了实现资源共享、利益互惠的目的而组织起来的，是受共同认可的协议和合同制约的图书馆联合体。

美国大学图书馆有一种共识: Collalorative or Die (要么合作，要么死亡)。图书馆间进行正式项目的合作，比大学联盟还早。“联盟”或“合伙”这一概念蕴含的精神，一直是图书馆事业追求的目标，即英语中通常所说的三个“CO”: cooperation (合作)、coordination (协调)、collaboration (协作)。而 Library Cooperation (图书馆合作) 则由 Molvil Dewey 在 1886 年

所写的 “Library Cooperation” 一文中提及。此后，“图书馆合作” 作为图书馆共享联盟的一种精神和目的，就经常出现在各种图书馆学文献和图书馆会议中。美国是图书馆联盟的发源地。早在 20 世纪二三十年代，就出现了图书馆联盟。第二次世界大战后，因信息技术在图书馆工作中的广泛使用，大大促进了图书馆联盟的发展。20 世纪六七十年代出现了图书馆联盟兴建的高潮，第二次高潮出现在 20 世纪八九十年代。这个运动从北美扩展到欧洲，现在已经成为全球性的运动。自 20 世纪 90 年代中期起，这个运动在我国也逐渐形成势头。

美国图书馆联盟既包括区域联盟，也有数据库联盟。美国的图书馆专业学会支持学术交流和维护学术自由。国际图联（IFLA）对图书馆的影响也很少。对图书馆间协作的宏观管理，具有实质影响的是联盟。美国大学数字图书馆的管理模式，除了独自开发管理模式外，大多是在联盟下的管理模式。现在的数字图书馆联盟主要基于资源共享。中国联合编目与美国的联盟很相似。数字图书馆联盟可共享技术和软件，合作开发数据库，联合采购数据库，分担知识产权成本，降低费用成本，可进行联合编目、文献传递与资源共享，开展虚拟咨询。数字图书馆联盟由基于资源共享向基于联合服务发展。数字图书馆的管理不仅在联盟体内图书馆操作运行，承担责任和费用，还涉及联盟体内人力资源的管理。馆员必须接受数据库管理、网络资源管理、知识产权维护和数字资源保存等各种技能的培训，以及处理与图书馆其他工作人员的合作关系，管理也有了很高的开放性。联盟体使数字图书馆的知识管理显得更加重要。数字图书馆与知识管理的结合，是数字图书馆研究与实践的发展方向之一。这个问题解决得好，就可使数字图书馆朝着更深的方向发展，包括知识服务和个性化定制服务。

（三）个性化服务

数字图书馆有三种类型：技术主导型、资源主导型和服务主导型。事实上，前两者都是为了后者的充分实现。纵观数字图书馆的研究历程，数



字图书馆网络平台建设、馆藏资源数字化已趋向成熟，用户服务研究成为新的研究方向。图书馆正在从传统的"以藏为中心"的工作模式向"以用户为中心"的服务模式转变，"人性化服务"的理念越来越受到关注，数字图书馆的个性化服务也应运而生，并成为研究热点。

网络化、信息化时代的到来，使图书馆信息服务方式发生了变化。个性化读者服务模式已经提出，并逐步形成。个性化信息服务，是指根据用户的信息需求，利用现代信息技术、数字化信息资源，主动向用户提供具有针对性的能满足用户个性化信息需要的信息和服务。目前存在着许多个性化服务模式，它们以各种思路实现不同的个性化服务。依据所依赖和采用的技术，个性化信息服务主要有信息推送服务、内容定制服务、信息推荐服务、建立特色数据库、信息检索服务等几种模式。个性化信息服务，对数字图书馆的建设和发展具有重要的意义，为数字图书馆提高服务质量及资源有效利用提供了契机。

美国国家图书馆与信息技术联合会（LITA）数字图书馆专家，在1999年将个性化定制服务列为未来数字图书馆技术发展的七大趋势之首。数字图书馆的发展，为图书馆服务理想的实现提供了条件。随着技术支持的完备、资源积累的丰富，个性化信息服务将逐步得到实现。个性化的信息服务具有十分广阔的前景。尤其是图书馆实现个性化的信息服务，将带来更好的经济与社会意义。

1991年，美国率先开始进行数字图书馆的研究。个性化服务研究，近几年才取得初步成果。目前，美国图书馆中开展个性化信息服务已比较普遍，比较完善的系统有MyGateway、MyLibary等。MyGateway是美国华盛顿大学图书馆1998年推出的网络个性化服务平台。MyLibary是比较典型的个性化服务系统，由美国康奈尔大学图书馆于1998年开发，1999年推出，主要包括两部分功能。一为个性化链接（MyLinks），是为用户个人搜集和组织数字化资源的一种工具。二为MyUpdates（我的更新），是将

图书馆新到的资源及时通知用户的一种工具，可使研究者在图书馆的帮助下时刻拥有图书馆提供的最新资源。用户将需要定制的信息或其他要求输入MyUpdates 可定期询问在线目录，确认哪些资源是新资源，并自动地通过E -mail 提供查询结果。

我国个性化信息服务研究起步较晚，尚属探索阶段。近几年，我国图书情报系统纷纷进行研究开发。2000 年初，国家社会科学基金赞助北京大学信息管理系“基于 Web 的数字图书馆定制服务”课题。中国科学院文献情报中心、清华大学图书馆、中国数字图书馆等机构，也在进行个性化服务研究。个性化信息服务的目标就是“信息找人”、“自动推送”。用户按一定的方式（表单）提出需求，图书馆利用智能技术，按照用户的要求，及时提供信息，简言之，就是为用户定制服务。

图书馆个性化服务内容，包括用户根据需求定制自己所需的资源、信息和服务，以及图书馆针对用户的个性和特点，主动为用户选择并传递动态信息两个方面。图书馆个性化服务系统的定制，主要包括系统界面定制、系统资源定制和系统检索定制。这种服务理念是对管理思想的革命。图书馆一直是按照自己理想的目标建设信息资源体系，但是对个性化服务的定制管理，不再是以其自身要做什么或者能做什么为基点，而是完全以用户信息需求为出发点，按用户个性化需求提供专门的服务，直至实现对用户需求的完全满足。个性化服务的实施，要求对整个定制过程进行有效的管理。图书馆传统的按照业务流程进行的管理模式，已经不适应新的服务要求。

（四）数字图书馆的知识产权管理

知识产权又称精神产权，是从法律上确认和保护人们在科学、技术、文化、艺术等领域从事智力活动而创造的精神财富所享有的权利，它以法律对公民或法人自己所有的精神成果（脑力劳动的产物或智慧的结晶）的承认和保护为基本前提。知识产品同所有权一样，具有排他性和绝对性的特点。知识产品的这一特性，决定了知识产权具有“无形性”、“专有性”、



“地域性”、“时间性” 和 “可复制性” 等五个方面的特征。知识产权保护制度，旨在保护所有者的知识产权；同时，促进构成这种产权的文献情报信息充分地公开和利用。

数字图书馆的知识产权管理包括两大部分内容。一是数字图书馆自主知识产权的获得和保护，二是数字图书馆建设和运作过程中所涉及的来源作品的知识产权保护。二者之间应保持一种平衡。所谓数字图书馆自主知识产权，是指数字图书馆对自己生产的智力成果产品拥有完全自主的所有权和支配权。目前，世界各国普遍将具有原创性的数据库，作为版权法中的编辑作品予以保护。数字图书馆在建设过程中，应追求内容组成和结构编排上的原创性，争取享有完全自主的知识产权，从而使其智力劳动成果得到知识产权保护。现在，国内各高校把本校博士、硕士学位论文的建设作为重点，开发自主知识产权的中文信息资源。

2002 年 1 月，数字图书馆知识产权论坛在北京召开。数字图书馆建设和运作过程中所涉及的来源作品的知识产权保护，管理的重点是通过处理好法律关系，保障数字图书馆高效运行。这方面的案例很多。如出版机构诉维普公司、中国经济信息社诉万方数据公司等。全国人大和政协专家也非常关注数字图书馆公益性问题。图书馆要明确服务性质，是公益还是赢利。图书馆信息服务要明确法律定位，对电子资源建设的管理、软件和数据库的购买与重组、信息资源集成、信息发布链接、文献传递等，都要注意侵权问题。数字图书馆不仅提供各种数据库，还要提供数据库内容链接、跨库融合检索、运载性检索等。哈尔滨理工大学贺延辉获黑龙江省第八届自然科学技术学术成果二等奖项目，就是研究网络信息服务中链接的知识产权问题。美国大学是由图书馆联盟分摊知识产权成本。图书馆要积极参与立法建议，利用著作权法给图书馆的特权、法定的国家许可证明，利用开放资源许可证，区分用户法律关系（图书馆内部活动与外部活动、开放用户群与封闭用户群、数据库登记用户与非登记用户、馆外获取与馆内获

取、公益服务与延伸服务等），尊重用户权利，合法利用文献所有权、复制权、数据库使用权等权利，开发利用数字资源。

图书馆提供了数字化与服务平台，但无法控制用户利用，侵权隐蔽而且容易，加上作者、出版者与读者金三角的坍塌，图书馆也成为出版者。因此，数字图书馆的著作权问题比以前更加复杂。

二、我国数字图书馆建设的现实问题

我国数字图书馆的研究和建设，真正始于 20 世纪 90 年代的中后期。与发达国家相比，无论是在发展战略、试验思路、试题内容、技术环境、协同模式以及试验的深度和广度等方面，都存在着明显的差距。主要反映在以下几个方面：

（一）缺乏必要的法律保障

我国至今还没有一部《图书馆法》，更没有制定中国数字图书馆建设及发展信息产业相应的法律法规。由于缺乏必要的法律保障，图书馆事业生存艰难，相当多的公共图书馆没有稳定的人才和经济来源，大部分高校图书馆文献信息经费达不到规定的标准，数字图书馆规划得不到法律认可，利益驱动的机制不健全，全国性和地区性合作协调程度及效率偏低。像北京、上海、江苏、广东、辽宁等地区的公共图书馆和高校图书馆，信息和教育部门都进行了一定的合作尝试，但都没有真正形成合力和规模。

（二）标准不够统一

数字图书馆信息资源共享的一个必要方面，就是标准化问题。在数字图书馆的大量异构数据库、服务器等系统中，只有全部坚持统一标准，才能有效地利用网络化、数字化的信息资源。目前，虽然已有 TCP/IP, Z39.50, SGML 等主要标准，但采用哪种标准、如何统一标准等许多问题还亟待解决。我们发现不少单位所建信息资源，不仅标引项设置不一致，而且缺少使用资源的帮助信息；有的在不同链接点使用不同的名称等。数字图书馆



信息资源建设与利用中存在的不能共享的问题，绝大多数是因为没有建立和执行统一标准所造成的。

（三）数字化资源贫乏

实现真正意义上的数字图书馆，不仅要支持读者查询馆藏书目信息，而且更重要的是满足不同读者远程阅读或索取网上各馆藏信息资源的需求，这就需要建立一个海量存储、覆盖面广、共建共享的社会化数字图书馆。建设真正意义上的社会化数字图书馆，仅靠一些政府部门、公共图书馆和高校图书馆以及科研单位是不够的。尽管这些单位为此付出了艰辛的努力，但从总体上看，文献信息数字化程度较低，数字图书馆的规模有限，可供在线服务的数字化信息源严重贫乏。绝大多数图书馆数据库建设，还停留在以书目查询和引进光盘库等电子出版物浏览为主的阶段；市场上全文数据库，大多还是以光盘的形式存在，对多数读者来说，其使用的难度比传统图书馆有过之而无不及。

（四）重复建设严重

由于缺乏政府权威部门具有法律效力的分工协调，以及我国文献信息数字化建设尚处于起步阶段，导致了各信息资源建设单位各自为政，贪大求全，相对分散及信息资源大量重复的状态。如：南京大学、南京航空航天大学、南京师范大学的图书馆，分别在网上开设的“生活之窗”和“通信与交通”信息栏目中，均有江苏省长途电话区号一览表、江苏省邮政编码一览表、南京站旅客列车时刻表等信息。在自建的数据中，也有重复建设的问题。所有这些，都影响了数字图书馆建设的质量与发展规模。

（五）网络环境不佳

数字图书馆要实现若干数字化信息资源之间数据的频繁交换，并满足大量用户的远程访问和检索，必须依赖国家信息高速公路主干网。现阶段我国通信网络主干线路带宽过窄，信息传递速度过慢，堵塞现象严重。这种网络环境，制约着我国数字图书馆的建设和发展。

（六）人才力量薄弱

由于历史的原因和现实的因素，我国文献信息工作人员，尤其是各类图书馆工作人员的知识结构、专业结构、年龄结构都不尽合理，存在着知识面窄、专业技能单一的问题；同时，由于人才及竞争激励机制不健全，使得相当一部分具有计算机专业、网络专业、自动化专业及外语专业等信息社会通用人才进不来，留不住，在很大程度上影响了新技术及数字化信息的研制、开发与利用，造成不少图书情报单位被迫沿用传统工作模式及在数字图书馆建设过程中观望、等待、依赖和滞后的被动局面。

（七）财力投入不足

置身于信息时代，加大图书馆文献信息服务的高科技含量，提高数字化信息资源开发与利用的现代化水平，实现网络化、社会化的数字图书馆，需要不断加大资金的投入，这是发展现代信息传播事业及加强图书馆自动化、网络化建设的根本保证。我国图书馆情报部门大多处于经费紧缺窘境，财力投入不足，尤其是图书馆每年经费的增加幅度远远低于逐年暴涨的书刊价格，连订购书刊经费都难以保证，自动化、网络化、数字化建设所需要的经费就更没有保障了。

通过对数字图书馆的产生、发展与现状分析，尤其是与发达国家数字图书馆的比较分析，就不难了解我国传统型图书馆在向数字图书馆迈进过程中，必须经过三个发展阶段：一是自动化管理阶段，主要是利用微机加工和处理书目数据及部分管理信息，以替代原手工工作和业务流程，加强管理，提高工作效率；二是单体数字化图书馆阶段，即某一所图书馆将绝大多数馆藏的印刷型文献进行数字化加工、集成管理及上局域网运行，包括书目数据在内的文献全文、图表、图片、影视和音乐资料等多媒体信息；三是互联网数字图书馆，它是通过网络将各个数字图书馆（信息网站）连接起来，按照统一的规范要求和有序的协调，提供信息查阅服务。读者的需求由虚拟数字图书馆来完成。



第二节 数字图书馆知识管理的特点

图书馆信息咨询是以文献信息为工作对象，针对特定用户的要求，对信息进行分析、综合、转换与创新，发挥对知识的收集、整理和传播作用。知识经济加速了教育产业化，数字图书馆信息咨询服务向社会咨询服务转变的方向日渐明朗，图书馆情报机构的最佳定位，在于传递科学信息和开发智力资源；同时，知识经济时代的图书馆知识管理工作因时代而异，具有新的特点。

一、服务要求扩大化

数字时代的读者需求，由对传统印刷型信息为主的需求转向多元化的信息需求，如商业咨询、市场咨询、股票咨询、医疗卫生咨询和教育咨询等；同时，社会性书目需求与离散性个体化书目需求两级并存，对文献的需求转向对浓缩的有序化的情报信息的需求，对原始信息的需求逐步转向数字化的信息需求。因此，数字图书馆将面临更大的挑战。在网络环境下，通过设置虚拟资源导航站，收集整理国内外的数字化特色网络信息资源，帮助用户进行无阻碍的检索；同时，图书馆要重视文献信息的深层次开发，有计划、有目的地将馆藏资料进行综合分析，通过开展深入细致的研究，搞好信息供应，更好地为用户提供对口的特色信息服务。在读者服务方面，数字图书馆为用户们所提出的咨询问题，不再局限于文献检索，要更多地关心有关数据库的内容，如何选择数据库和使用检索系统，操作机器和使用远程通信软件等方面的内容。

二、信息需求国际化

网络技术、光盘存贮技术，尤其是数字图书馆的发展，使信息人员通过计算机检索获取信息。伴随我国加入世贸组织，知识、信息、物流、人才等不再受到国界限制，市场一体化和经济全球化，必然使得读者需求由



国家、地区性的书目情报需求转向全球信息需求。在经济全球化推动下，我国的文化建设呈现出大力建设文化大省、文化强省和文化交流全球化的时代趋势。这种趋势，一方面要求图书馆成为世界信息中心，并承担起社会教育基地和充当国际文化窗口的重任；另一方面也推动着图书馆的国际化发展，包括经费投入的增长、馆藏资源建设的扩展和信息服务的全球化。

三、信息加工综合化

知识经济时代，经过筛选、分析、加工的信息，特别是经过分析、研究、再创造的信息，比如调研报告和竞争信息等，将取代以查阅为主的传统信息。新型图书馆咨询工作的发展，有可能导致图书馆的组织结构和分配体制产生变革。据调查，国外图书馆主要采用二分法和三分法的组织结构。二分法即由信息存取部和信息传递部两大部门组成，三分法即由信息资源与服务部、知识管理中心、互动式实验室三个部门组成。业内人士预言，公共服务和技术服务的界限将日见模糊，参考服务工作将渗透到图书馆的各项服务中去。从前以藏书规模、馆舍面积、职员数量等指标衡量图书馆档次的方法将不再适用，图书馆将把信息咨询作为自己未来的发展方向和任务。这一点已被近年国家图书馆于两会期间推出的“两会咨询”所证实，其取得的社会效益有目共睹。

四、信息价值增值化

网络环境下，信息资源开发和增值作为无形资产，将具有越来越大的生存空间和发展潜力，并成为新的国际竞争焦点和学术界、产业界、政府共同关注的热点问题。不论是在宏观层次、中观层次还是在微观层次，知识经济时代的文献信息服务，必然是由集中服务或分散服务转向集成服务。知识具有无限性和再生性的特征。满足显性信息的需求是浅层次的，而满



足深层次的隐形信息需求则要困难得多。数字图书馆能够对有高价值的图像、文本、语言、音响、影像、影视、软件和科学数据等多媒体信息进行高质量的加工，实现知识增值，并在广域网上提供高速、横向跨库的、便捷的数字知识存取服务。

第三节　数字图书馆知识管理的内容

数字图书馆知识管理的内容，主要分为知识的加工管理、知识的组织管理、知识的开发管理和知识的服务管理。

一、知识的加工管理

数字图书馆的知识加工管理，是对知识的数字化存储、信息化加工、网络化传递过程的管理。这个过程主要包括馆藏文献的数字化和网络信息资源的开发和利用。

（一）馆藏文献数据库

为了使图书馆馆藏内容更好地为人们所共享，并更快地传递到需要的地方，有必要对馆藏精品内容进行数字化加工，建立具有高价值和本馆特色的数据库系统。

（二）网络信息资源的开发和加工

网络信息资源以其快捷受到信息用户的青睐，但目前网络上中文搜索引擎在功能设计和信息开发方面还存在一些问题，导致网络信息检索的查准率、查全率不高，易用性和专业性欠佳。因此，图书馆应该运用其传统管理方法和手段，对网络信息资源进行再加工，形成网上二次信息和三次信息，以帮助其局域网内用户更好、更方便地利用网络信息。

二、数字图书馆知识组织管理

早在 1929 年，英国著名分类法专家布利斯（H. E. Bliss）就曾使用过

“知识组织”的概念。人们对于知识进行研究，发现知识的结构呈现一种网状特征，它由众多结点（知识因子）和结点联系（知识关联）构成。知识因子是组成知识的基本单位，一个概念、一种事物都可成为知识因子。知识关联是若干个知识因子间建立起来的特定联系。从知识的这种结构特征上看，所谓知识组织，就是用一定的方法把知识客体中的知识因子和知识关联表示出来，以便人们识别和理解知识。对于数字图书馆来说，知识组织就是在对数字化信息预处理的基础上，通过知识挖掘，对信息进行精简、提取，发现隐含在信息中的有用的知识单元，并对其进行集合组织的过程。知识组织是数字图书馆知识管理的基础内容。

如: J. 奈斯比特所指出的:“我们正受信息淹没，却渴求知识”。曾有美国图书情报学家们形象而尖锐地描述过:“Intemet 上的信息，如果有一英里宽，则只有一英寸深。”数字图书馆知识组织管理的主要任务，就是在“一英里宽”的信息中，挖掘其中“一英寸深”的知识，解决目前这样一种信息超载与知识匮乏之间的矛盾。

知识组织的方法多种多样，按照内部结构特征，可分为知识因子组织方法和知识关联组织方法。按照组织形态，可分为主观知识组织方法和客观知识组织方法。按照语言学原理，可分为语法组织方法、语义组织方法和语用组织方法等。目前，针对知识组织和知识管理的多种智能技术和软件技术，如数据仓库（date warehouse）、群件（group ware）、知识挖掘(knowledge minimg)、知识发现(knowledge discovery)、数据融合(datafusion)、推送技术（push）、智能搜索（intelligent search）等，已在数字图书馆中得到了广泛应用。在面向内容和知识管理的数字图书馆设计中，尤其得到强调，极大地提高了数字图书馆知识组织和管理的效率。



三、数字图书馆知识开发管理

数字图书馆的知识开发管理，是在知识组织管理基础上，根据用户要求和图书馆发展的特定目标，通过知识重组或知识再造，对有关的大量知识进行全面的系统化、综合化和适用化的分析、对比、归纳、综合、概括、推论，并融入知识管理人员的智慧，形成用户决策所需要的知识解决方案或适合市场需求的知识产品的过程。知识开发过程中，包含了数字图书馆馆员创造性的智力劳动。这种智力劳动，使知识产生增值，能为数字图书馆提供知识服务建立知识集成。数字图书馆知识开发关注和强调的，是利用自己独特的知识和能力，通过对信息和知识的深层次加工，形成有独特价值的知识产品，解决用户凭自己的知识和能力所不能解决的问题，从而实现自身在社会知识创新、知识扩散和知识应用链上的独特价值。这与传统图书馆仅仅基于资源占有和劳务服务等来体现自己的价值，在职业理念上有本质的差别。知识重组和知识再造，是数字图书馆知识开发的两个重要方式。

（一）知识重组

知识重组是在特定目标指引下，对相关知识客体中的知识因子和知识关联进行结构上的重新组合，以形成另一种形式知识产品的过程。有人将知识重组看作是知识组织的一种重要方式。但是笔者认为，虽然二者的理论基础都是基于“知识单元”这一概念的基础上进行知识聚类，展示知识的有机结构，揭示相关知识的联系，二者在内容上侧重点不同。如果说知识组织重要的内容在于挖掘知识，将无序的知识变成有序，并连接相关知识成知识系统，那么，知识重组则是在知识组织的基础上，根据特定的目标，将知识组织后的一些特定知识，采用一定方式和原则进行优化重新组配，使之成为另一形式的有序和便于有效利用的特性知识系统。通过知识重组，重新构造知识基本单元联系所形成的新的知识集合系统，比知识组

织形成的知识系统更具相关性、方向性和针对性。知识重组可以通过对知识客体结构的重新组合，为用户克服因知识分散而造成的检索困难提供索引指南，为用户提供经过加工整序后的精炼性知识产品或评价性、解释性知识产品。根据知识重组所采用的方式不同，知识重组可分为知识聚类型重组和知识关联型重组。

1. 知识聚类型重组

知识聚类型重组，就是将知识单元进行分门别类相聚，科学地组合成为用户特别需要的知识系统。同属性的知识聚集和整合后，使知识形成具有明确指向的簇性序列，便于用户对簇性知识的查询、检索和利用，为知识之间的相互比较、相互借鉴、相互交叉与渗透提供有利的条件。

2. 知识关联型重组

知识关联型重组，就是使得知识单元灵活自如地链接成适应各种特定知识需要的网状知识系统。或者从每一知识单元内容表述结构中，提炼概括出所含的事实、观点、数据、方法和原理等内容，并将这些知识内容按新形成的知识之间联系进行综合、整序和排列，从而为用户提供高层次有概括性和综合性的高价值的知识产品。

（二）知识再造

知识再造是通过图书馆馆员的智力劳动，对知识客体进行收集、整理、加工、制作，以形成特定新知识的过程。这种新知识，为决策所需求的知识方案、设计方案及知识产品。一些独特的知识产品，如：数据库、知识库、智能工具、应用软件、电子出版物等，往往可得到版权或专利权的保护，使数字图书馆拥有自主知识产权。在数字图书馆条件下，拥有自主知识产权的多少，将成为衡量图书馆知识管理水平的重要指标之一。根据知识再造中采用的方式不同，知识再造可分为专题型知识再造和预测型知识再造。



1. 专题型知识再造

专题型知识再造，是指以某些专题为聚类标准，整序、重组相关知识的过程。专题的选择往往依据特定用户的需求。确定专题后，将分散的专题知识进行收集、鉴别、归纳、筛选、分类和组合等，从而形成符合特定专题需要的序列化知识系统。通过专题知识再造，建立并提供专题知识数据库或专业知识仓库，有利于用户获取和利用更具针对性、专题性的知识。尤其对于从事教学与科研的人员来说，便能及时地掌握和了解某一课题的研究现状和趋势。

2. 预测型知识再造

预测型知识再造，是跟踪某一专题或某一学科动态的知识信息，并及时进行归类、整理、分析和重组，对事物的发展趋势和前景做出判断，或帮助用户做出决策而提供的预测性、前瞻性知识的组合知识。数字图书馆知识开发，具有增值和集成的特征。增值是因为这一过程融入了图书馆馆员智力性劳动，用户通过应用数字图书馆知识开发出的新知识或知识产品，实现知识的增值。综合集成是因为在这一过程中，将各种数字化信息、信息技术和馆员的经验、知识、技能充分地结合起来，很好地发挥数字图书馆的资源优势。

四、数字图书馆知识服务管理

提供知识服务是数字图书馆工作的目标，同时，又是数字图书馆联结知识用户的纽带。所以，数字图书馆知识服务管理，在数字图书馆基于服务的知识管理中位居核心位置。

由于网络环境下的数字图书馆知识服务具有面向用户、面向内容、针对性强、专业化程度高、综合集成等特点，所以数字图书馆知识服务的管理，就是数字图书馆在新的形式下，根据知识服务的特征，采用不同的服务形式。数字图书馆知识服务的形式有知识信息导航、知识信息评价、知

识信息咨询和知识营销等多种。

（一）知识信息导航

1997 年 6 月，比尔·盖茨应邀担任美国专业图书馆学会第 88 届年会专业会议主要发言人。他在谈到新时期图书馆和图书馆员的地位和作用时提出："图书馆员懂得机构中信息的价值，他们是专业的组织和导航员。许多年来，图书馆员一直扮演着把人与其所需的信息沟通起来的角色。准确、及时的信息总是人们做出正确决策的依据。"

在网络环境下，帮助用户在网络海量信息中识别、找到所需要的知识信息，是图书馆员的重要职责，也是数字图书馆用户教育的重要内容。已经有越来越多的证据表明，图书馆员的职能，正从传统的馆藏维护和图书管理转向传递、检索和经营图书馆围墙外的信息。图书馆员正由图书保管员进化为网络的导航员。数字图书馆可采用建立专业网站、定期动态，报道某一专业信息资源的更新情况及专业领域的学术动态、进行专业化的知识信息评价、为专业用户提供及时的专业知识获取窗口等方式，建立专业化的知识信息导航系统。

（二）知识信息评价

信息技术的发展带动了整个社会的发展，但也带来一些负面效应。网络每时每刻都向我们提供海量的信息。这些信息庞杂无序，良莠不齐，只有对其进行筛选、过滤后才能为读者所用。面对庞大的信息源，人们同样感到信息的匮乏。图书馆员的职责，就是帮助人们选择信息、评价信息，并与信息网络取得连接。这样，就用不着人人都去搜寻信息。图书馆面临着挖掘新技术、发展新技术的大好机会。如何对网络信息进行价值评定，进行加工、整理，使之有序化，是摆在图书馆员面前的一项重要任务，也是图书馆知识管理中知识服务的一个重要内容。一些著名的搜索引擎如AltaVista、Infoseek、Yahoo、Google、Excite 等，都具有信息评价功能。



（三）知识信息咨询

兰开斯特（F. W. Lancaster）指出："图书馆员的真正专长，在于他们能够担当信息咨询者或信息顾问的角色。对于这种人员的需求，将延续很长一段时间。"基于分析和基于内容的参考咨询服务，是数字图书馆知识信息服务的核心内容。这种咨询服务，强调专业化分工和对馆内咨询资源的集成，重视通过咨询课题的类型分工和采用先进的分析技术和工具，来提高咨询服务的分析性和智力服务的分析性，解决用户所面临的问题。

这种专业化服务，是按照专业或课题来组织和实施的。在某些情况下，数字图书馆可利用已经开发出来的专题知识数据库或专业知识仓库提供服务。在另一些情况下，数字图书馆需具备专业知识的服务人员深入到专业领域，以便对专业团体和个人提供更为及时的、可接近的专业咨询。

第四节　数字图书馆知识管理的种类

数字图书馆知识管理作为一种崭新的管理方式和思想，其理论体系尚需进一步研究与完善。在此笔者认为，数字图书馆知识管理应完成以下的任务：广泛地获取客观显性知识信息，并进行有序化、系统化整合；追踪知识信息的变化发展，不断对其进行去粗取精，建立动态有效的知识库体系；根据知识利用者的需要，对知识信息进行逻辑编辑，实现客观显性知识的增值；利用最新的信息传播手段，使知识能够全方位被用户所利用；建立科学的知识管理模式，实现组织内部主观显性知识的共享与创新；运用科学的管理方法，充分挖掘和利用图书馆馆员的隐性知识，培养知识型馆员。围绕要完成的任务，数字图书馆知识管理应该着眼基于服务的知识管理和基于人才的知识管理。

一、基于服务的数字图书馆知识管理

在知识经济社会里，为满足新的环境纷繁复杂的用户知识需求，数字图书馆必须利用其丰富的数字化信息资源，运用先进的信息技术与手段，生产出形态为知识密集型的知识产品，提供智慧型的知识服务。数字图书

馆基于服务的知识管理，即是用知识管理的思想指导数字图书馆的服务工作。它强化了数字图书馆服务内容的知识性，特别是在服务内容的深度上，尤其注重增加知识内涵，实施知识挖掘。它是数字图书馆提高服务效率和获得效益的一种必然选择。围绕数字图书馆基于知识内容的深层次服务，展开管理工作。

数字图书馆知识服务，是种高层次的信息服务。我们不能把知识服务和信息服务对立起来，知识服务是知识化的服务。可以说 知识服务是信息服务的高层次阶段，是高质量的服务。知识服务是以用户为中心的服务，现在很多数字图书馆提供人性化的服务。美国图书馆界强调个性服务，就是以用户为中心的服务。比如知识推送，就是数字图书馆根据读者的需求和兴趣，主动将其关心的知识资产推送过去，上门服务也是知识服务的一种形式。知识推送是一种主动服务，也是扩大数字图书馆影响的一种方式。在网络上，人们采用邮件群发系统向读者推送资讯产品，由于目标不明确，没有针对性，多数推送资讯产品被视为垃圾邮件而被拒之门外。随着反垃圾邮件呼声的日益高涨，漫无目的群发空间越来越狭窄，知识推送在这种情况下就必须符合人的需要。知识推送的前提是了解目标读者和用户的知识需求，明确其学科、专业、方向、课题和主题词，然后据此建立读者管理库，将其与知识推送系统进行关联，并设定推送周期、推送数量。对于推送内容，可以进行人工干预和处理。

二、基于人才的数字图书馆知识管理

数字图书馆强调知识服务的功能。在数字图书馆运用知识管理的思想指导服务工作，为用户提供深层次的知识需求服务时，这就离不开具有知识的服务人员、技术人员、管理人员等。有人将数字图书馆馆员的职业定位于知识的管理者，甚至有人将以知识的生产、开发、传播、利用为主要



内容和提供服务的专职人员称之为知识工程师。无论是知识的管理者，还是知识的工程师，这些都足以说明知识人才在数字图书馆知识服务中的重要作用。人才作为隐性知识的载体，又是创新的最活跃的要素、知识创造的巨大源泉。所以，数字图书馆知识管理的另一内容，即是基于组织概念的对于知识人才的管理，最主要的目的就在于运用先进的知识管理思想，充分发掘和利用数字图书馆馆员的隐性知识，尤其是智力知识，支持数字图书馆知识服务。数字图书馆馆员的隐性知识，是数字图书馆一种重要的组织资源，但它载于个人头脑中，内容模糊，使用中难以觉察、传递和共享困难。所以，对于人的隐性知识的管理，是数字图书馆知识管理的难点。它在内容上包括: 隐性知识的研究，隐性知识的开发，隐性知识的显性化管理，隐性知识的应用。

（一）隐性知识的研究

对隐性知识的研究，主要是对隐性知识的特征和内容要素问题的研究，它有利于在实施隐性知识管理时制定出正确的方法和具体的策略。隐性知识在显性化前，通常以无形的方式存在，在人的日常工作中解决问题时才得以体现。但是，对于它可以采用恰当的方式和途径加以引导、开发，并且可以实现隐性知识与主观显性知识的相互转化（如图 1 所示)。数字图书馆馆员的隐性知识，主要指数字图书馆馆员个人的知识、技能及所积累的经验等。这种个人的隐性知识，可以物化在数字图书馆知识产品的生产和知识服务的过程中。

（二）隐性知识的开发

由于隐性知识隐藏于人脑，属于高度个性化的知识。所以，隐性知识的开发是隐性知识应用的前提，也是基于人才的知识管理的核心内容。围绕隐性知识，其开发的内容包括: 将个人的隐性知识群化为集体的隐性知识，将个人的隐性知识外化为编码化的显性知识，以及将显性知识内化为隐性知识。它的实现需要一整套的学习交流机制和激励机制，同时还需要



组织专门的知识仓库。

（三）隐性知识的显性化

对于数字图书馆来说，图书馆馆员在对客观显性知识进行管理时，实质上就是运用知识解决问题的过程。在这一过程中，可能面临着一些成功经验知识的再利用。因此，数字图书馆应该有目的、有系统地积累、组织、存储和重组组织的知识。数字图书馆隐性知识的显性化管理，就是将经过实践检验的已经成熟的知识进行编码化、标准化的计算机处理，建成组织知识库或建立文档积累制度，由具体的专门的知识管理人员将组织的技术诀窍、最佳实践整理成规范化的文字材料，并予以分类存档。组织知识库的功能：一是捕获组织知识，二是分类组织知识，三是重组组织知识。即在识别各信息源之间的相似之处基础上，用聚类方法找出组织知识库中各知识结构间隐含的关系或联系，形成新的可供利用和共享的知识。这些功能都可以利用信息技术中强大的搜索工具、工作流技术和管理系统实现。对于文档的管理，为了确保存档文件的有效性、精练性和一致性，则还需对文档定期更新。

（四）隐性知识的应用

日本管理学家野中郁次郎在其所著的《创造知识的公司：日本公司是如何创造创新动力学的》一书中认为，人在知识创新的过程中扮演着最重要的角色，计算机和网络仅仅是工具和渠道。人们利用它的目的，是要借助其巨大的信息处理、存储和传播能力，来施展和延伸人的脑力。包括一些最为先进的智能技术，仍然离不开人的智慧，实现对其发明、创造与控制。所以，真正有价值的知识还是来源于人。数字图书馆主要是通过馆员对隐性知识的应用，来实现组织的知识创新。所以，如何更好地应用知识型馆员的隐性知识，也成为基于人才的数字图书馆知识管理的研究内容之一。



三、基于知识的数字图书馆知识管理

（一）知识资本

企业的知识资本概念虽然不能完全套用在图书馆中，但是很值得借鉴。企业的知识资本分为四大类，包括市场资产、知识产权资产、人才资产和基础结构资产。那么，数字图书馆的知识资本是什么呢？数字图书馆的知识资本分为三大类：第一类是服务结构和资本，包括读者群、服务模式、服务水平、服务质量；第二类是智力结构资本，即图书馆的集体智慧、图书馆的领导、图书馆的团队和知识结构等；第三类是基本结构资本，是指业务流程、发展规划、图书馆环境与文化等。对数字图书馆知识资本的管理，有以下方面：一是图书馆读者资本的管理，二是信息资本的管理，三是人才资本的管理，四是图书馆知识产权资本的管理，五是图书馆文化资本的管理。以读者资本管理为例，当将网络和读者信赖作为一种重要知识资本的时候，就会发现读者数据库和读者来信的价值，可以从中发现读者，并依靠他们培养潜在读者，依靠他们宣传图书馆，将他们作为图书馆的顾问。这样，读者资本就被充分发挥出来。

（二）知识共享

数字图书馆知识共享是知识管理的核心，首先是显性知识共享。如何实行显性知识共享？如何把信息资料变成图书馆网络平台？除了刚才上面提到的，也可以把图书馆报表和工作总结加入到图书馆的网络中，实现定时和反馈机制；还可以建立图书馆办公数据库，要求图书馆工作人员了解图书馆工作的全过程，做图书馆工作手册。知识共享，也包括图书馆内部知识共享和外部知识共享。图书馆内部要实现知识共享，首先要营造知识共享的氛围。要在交流中和应用中实现知识增值，减少中间环节，允许馆内员工向主管网络增加自己的隐性知识和显性知识，全天候开放平台等；同时，还要实现外部的知识共享，包括建立外部知识网络、在竞争和合作

中学习、提高对外反应速度等。

第五节 知识管理与数字图书馆资源建设的优化

知识经济是以高新技术产业为支柱的，企业日趋向高技术化、知识化转化，知识管理首先适用于新兴的知识型企业。以微软、Intel、安达信公司等跨国公司为代表的知识型企业，纷纷推出了各自的知识管理方案或行动计划，产生了相当可观的经济效益，微软管理模式得到众多企业的效仿。在知识经济中，知识已成为占主导地位的因素，而作为知识宝库的图书馆，则被提高到了一个重要位置。在数字图书馆的建设中，图书馆如何运用知识管理理念指导和优化数字图书馆资源的开发的建设，以提高图书馆在不断变化的数字环境下的应变能力，是图书馆在21世纪生存和发展的必需。

一、数字图书馆资源建设现状分析

数字图书馆是采用现代高新技术所支持的数字信息资源系统，是下一代因特网网上信息资源的管理模式，将从根本上改变目前因特网上信息分散不便使用的现状。它的总体目标是在宽带IP网上形成超大规模的、高质量的中文资源库群，通过国家骨干通信网络系统向全国乃至于全球提供服务。

据国家统计信息中心的研究表明：我国的信息能力排在世界低层，在所统计的28个主要国家和地区中，排名第27位；我国的信息技术与设备居各亚洲国家前列，但信息资源开发与利用的能力、人才素质等方面都是最低的。作为我国信息服务行业的重要组成部分的图书馆，在我国数字图书馆建设中，也存在一些比较严重的问题。我国数字图书馆的信息资源现在还远远不够充足，很多图书馆对网上资源认识不够，不能及时迅速发现网上信息，进行加工、整理和归类，为读者所利用；同时，由于缺乏政府权威部门具有法律效率的分工协调，各信息资源单位各自为政、贪大求全、信息资源大量重复，数字化资源薄弱，各类特色数据库有待开发，市场上的电子化产品质量不高。因此，图书馆必须抓住机遇，运用知识管理的理



念指导信息资源的建设。

二、知识管理在数字图书馆资源开发中的运用

（一）知识创新和知识重组——改变传统的藏书建设理念

知识创新和知识重组改变传统的藏书建设理念。传统图书馆的藏书建设，侧重于表达知识的记录型信息，即显性知识的管理，而忽视隐性知识（如个人的知识、经历、诀窍、工作技巧等）的管理。其实，隐性知识对于从事知识创新更为有效，它存在于人们的脑海里，或者组织的结构和文化中，是工作中所取得的经验性知识，不易被他人获知。知识重组，就是有效地组织隐性知识，精练、提取、发现隐含在信息中的有用知识，对其进行集合组织，设立一个包含信息使用者所需的相关知识信息的内容和地址的知识库，以实现知识的转换和创新，最后才能实现知识的共享和交流。

图书馆的知识管理属于公共知识的管理，其重点是显性知识的有效开发、研究和应用。馆员或用户隐性知识的交流、共享和创新，加快隐性知识的显性化，实现显性和隐性知识的转化和共享。从事知识创新，是图书馆员在数字图书馆时代的重要使命。如图书馆的定题服务，把知识作为产品的一部分，这些知识要想使产品增值就必须是最新的。图书馆员要利用知识的原材料，通过科学研究把握知识之间的相互关系，来生产、创造新的知识。

（二）知识仓库——数字图书馆资源建设的核心内容

知识仓库——数字图书馆资源建设的核心内容，在数字化领域，图书馆的重心开始移向网上信息的描述、管理和服务技术。利用现代化技术将更多的特色资源和常用资源数字化，通过元数据的应用，对网络信息资源进行组织研究，最终形成知识仓库。知识仓库是一种特殊的信息库，库中的元数据有相关的语境和经验参考。知识仓库相对于数据库而言，拥有更多的实体，它不仅仅存储着知识的条目，而且存储着与之相关的事件、知

识的使用记录、来源线索等相关信息。知识仓库是一个有机体，其生命力在于不断地更新。要不断地周期性地对知识仓库内的知识评价更新，才能提供全面、广泛和准确的信息源。

各种特色数据库，是知识仓库的主要数字化资源。目前，我国众多的图书馆、信息服务机构和商业公司，已经开发了许多数据库。其中，包括自建的馆藏书目数据库和馆藏期刊数据库及特色数据库、专业数据库和商品化数据库。网上全文数据库，是数字图书馆建设的重点。我国具有代表性的网上中文数据库有：中国期刊网、万方数据库资源系统、中国数据库和中国科学院科学数据库等。这些数字化学术资源，都可以进行面向内容的知识管理，基本实现为最需要的人在最需要的时间提供最需要的知识的目的。

（三）知识管理在人才培养上的开发与利用

知识管理理论的一个重要思想，就是强调人在知识管理过程中的核心作用。人既是管理的主体，同时也是管理的客体。人力资源是图书馆知识资源中最具创造力的资源，我们将其纳入整个资源体系中。

数字图书馆的知识管理，不同于传统的图书文献管理。它不仅管理本馆拥有的实体资源，还管理可存取的虚拟资源；它不仅对隐含在各类数字化图书信息中的知识进行收集、加工、组织、传播，还开发图书馆员的智力资源。因此，数字图书馆有必要设置新的职务来开展知识管理工作，明确知识管理工作职责和目标。在数字图书馆中引入知识主管（CKO）体制，是一种行之有效的做法。

设立知识主管的目的，就是要在没有先例可循的情况下，能够支配和管理不断发展的知识信息中心和各项知识活动，以便有效地运用集体的智慧提高应变创新能力。数字图书馆知识主管，一般由图书馆馆长担任，其职责主要包括：了解图书馆自身所处环境和社会知识需求情况，决定数字图书馆知识管理的政策及发展战略；建立和造就促进知识生产的技术环境



体系；监督保证知识产品的内容质量，保证其深度、风格与数字图书馆的发展协调一致；保证数字图书馆知识产品技术服务设施的正常运行；加强知识集成与知识创新，促进知识共享；树立数字图书馆知识中心的地位和形象，主持各种学术交流与知识服务活动

人在知识管理中处于核心的地位，要建设一流的现代图书馆，必须有一流的人才。图书馆员应具备较高的信息素养和知识素养，成为一个独立的终身学习的人，成为知识的创造者、知识的中介者、信息的提供者。在网络环境下，用户要在海量信息中寻找自己所需的信息，很容易迷失方向，产生信息迷航。知识地图是利用现代技术制作的知识资源的总目录及各知识款目之间关系的综合体，实质上即是知识目录的总览。图书馆员通过编制知识地图、用户培训等方式，帮助人们识别、找到他们所需的知识。馆员也从图书保管员向知识导航员过渡。

在数字图书馆知识管理中，人不是与其他管理要素或对象一样，可以通过各种方法和制度来加以管理和控制的资源客体，而是具有精神文化属性的主体，是创造、传播、运用知识的主体。因而具有知识的人力资源，是知识经济中最重要的资源。知识管理是知识经济时代的一种全新的管理理念，数字图书馆在引入知识管理的理念运作时，首先必须树立以人为本的观念，从对图书馆员需求的多样性与变化性出发，组建一支高素质的人才队伍开展管理活动。数字图书馆围绕知识管理目标而开展的相关活动，主要有：使数字图书馆员工能共享、利用、管理与目标有关的知识，确定可获得知识的准确位置，确保知识在需要时能快速利用，探索数字图书馆新知识产品开发的有效手段，支持从数字图书馆外获取知识并提高消化吸收知识的水平，确保新知识在数字图书馆内能及时扩散。

因此，图书馆要根据整体资源配置的需要，积极引进某些学有特长和特殊专业的人才。馆员应定期接受教育培训，多参加各种会议及学术交流，不断更新知识，提高竞争力。总之，图书馆员应立足于丰富多彩的图书馆

实践，通过捕捉、发现实践中的问题，对其加以创造性的研究，为发展和完善图书馆理论体系增砖添瓦，成为发展和创新图书馆学的一支重要力量。

三、知识管理工具与数字图书馆信息资源建设的优化

（一）元数据的开发应用与数字图书馆信息资源建设的优化

元数据概念最早起源于计算机科学，是为解决提高网络信息资源有序组织和整理的效率与程度之间的矛盾而产生的。一方面，面对日新月异的网络资源，现有的著录标准（如 MARC）已不能满足对网络信息资源进行高质量的著录、组织和控制；另一方面，从完成网络信息资源组织与整理所需的人力和成本来讲，客观上已非专业的文摘、索引、编目人员、甚至整个图书馆界所能承受得了。图书馆工作人员的编目速度，远远落后于网络信息资源的增长速度。网络信息资源的组织与整理工作，已不是单由图书馆界就能完成，更不是单纯用图书馆传统的编目工作就能胜任的。

元数据分为两类。一类是管理元数据，它是对元数据及其内容、数据仓库主题、数据转换及各种操作信息的转换；另一类是用户元数据，它帮助用户查询信息、理解信息，了解数据仓库中的数据和知识。为了寻求一种即使是非专业图书馆工作人员也可以轻易掌握和使用的信息资源著录格式，元数据的主要功能将侧重于信息资源的著录或描述，而不是对信息资源的评价。元数据在国外已得到了较深入的研究和实验，并取得了可喜的进展。它解决了网络信息资源无序化问题，是网上信息存取和检索的十分有效的工具之一。

同时，元数据又是 XML 语言设计的组成部分。XML 在开始设计时，就为元数据制定了配套标准，即资源描述框架。它能提供类似书目卡片的 Web 数据，使 Web 搜索查询比现在更快，搜索内容更准确。XML 语言，适用于数字图书馆网络环境下各种电子资源（全文、多媒体、书目数据等）的处理。利用 XML，可以生成各种用于不同目的的元数据，如导航图（Sit-



emaps)、内容评价 (Content rating)、流路径 (Stream channel) 等。基于XML 的元数据，将为电子出版和数字图书馆资源的优化配置和知识管理作出贡献。正如美国的 Owen D. Ambur 所说，对于用信息技术表达的知识来讲，元数据和管理是同义词。知识通过元数据进行管理，没有元数据就没有知识管理。

（二）智能 Agent 技术与数字图书馆信息资源建设的优化

智能 Agent 技术一般理解为一种软件程序，它是通过代理通信协议进行信息交换，以实现问题的自动解决。它在用户没有明确具体要求的情况下，根据用户需要，代替用户进行信息查询、筛选、管理等。智能 Agent 技术的一个最基本的特性，就是具有解决问题所需的丰富知识、策略和相关数据，能够进行相关的推理或智能计算；智能 Agent 还具有代理性与主动性、交互性与协作性的特点。正是智能 Agent 具有这些特性和功能，使得它在信息世界里可以大展风采。实际上，目前在搜索引擎中，如 Yahoo、Sohoo 等，均在一定程度上运用了智能 Agent 技术。智能 Agent 技术为专业馆员对因特网上浩如烟海的信息进行搜寻、筛选、鉴别和过滤处理，提供了强大的工具。因为智能 Agent 技术能够根据用户的查询请求，推测用户的意图、兴趣，代替用户在因特网上去广泛搜寻信息，把那些符合数字图书馆服务特色的信息进行保存和优化。这样，用户就可以通过资源优化配置的数字图书馆的服务而获得有价值的信息。

（三）其他知识管理工具与数字图书馆信息资源建设的优化

1. 数据采掘技术 (Data Mining)

Data Mining 是一种正在兴起的开发信息资源的数据处理新技术，它从大量的不完全的、模糊的、随机的原始数据中，识别和提取隐含在其中的、先前未知的，但又是有效的、新颖的、潜在的、有用的信息和知识。数据采掘又被称为数据挖掘、数据开采、知识发现 (KDD)、知识采掘、知识考察、数据融合 (DataFusion) 等。近年来，随着因特网的发展，网上数据



越来越繁杂, 数据挖掘和知识发掘的研究便成为21世纪挖掘知识的需要。

2. 个人知识管理软件工具

它是一种专为个人设计的软件工具, 可以用它来进行个人信息的存储和分析, 对每个人一生中积累的大量信息具有问题求解和决策制定作用。如 personal knowledge system, 它就可以用来进行知识的收集和组织, 经过一定时间的积累后, 对其进行分析和组织, 便形成一个知识库, 充实和丰富数字图书馆的信息资源, 以供将来使用或供别人共享等。众所周知, 散乱的、非有序运动的知识, 是无法成为生产力的。它既不会自动地创造财富, 也不能无条件地转移权力。没有组织或不加控制的知识, 不仅不是生产力, 相反, 还可能成为一种极大的破坏力。知识拥有者的利益关系, 如果没有合理的、有效的制度加以协调和控制, 知识的交流和共享就会遇到种种障碍, 知识产权也就是一句空话。

事实上, 一方面, 许多因素导致某些知识拥有者, 具有某种知识垄断的倾向和行为; 另一方面, 需要者则由于传统观念和社会习惯势力的影响, 自觉不自觉地要求免费地、不受限制地获取公共服务机构, 和社区的有关机构, 特别是图书馆, 提供相关的知识。为避免无序和恶意地浪费和破坏资源, 就必须对知识进行有效的管理, 即通过搜集、选择、整理和评价等一系列手段, 形成知识流。

通过各种方式和渠道提供优质的服务, 更好地发挥图书馆及其他信息机构的效用, 只有采取有效手段, 规范知识开发者、知识拥有者 (特别是图书馆和其他信息中心)、传播者和利用者之间的行为, 求得各方面利益的平衡点, 建立知识产品生产、分配、加工、交换和消费者机制, 才能充分而有效地发挥知识是第一生产力的作用。知识管理及知识管理的各种工具和技术, 必将在数字图书馆资源优化配置中发挥强大的作用和贡献。



第六节　数字图书馆知识管理的实现

数字图书馆要实现有效的知识管理，就需要建立起适合知识管理的组织管理机制、技术机制以及学习交流与激励机制，需要运用知识产生工具、知识编码工具和知识传播工具等。

一、数字图书馆知识管理的实现条件

数字图书馆要实现有效的知识管理，就需要建立起适合知识管理的组织管理机制、技术机制以及有利于学习、交流和知识应用的环境与激励机制。

（一）组织管理机制

在知识经济社会里，在数字化环境发展下，机制创新已成为发展服务和市场的基本手段，已成为任何知识型机构生存和发展的基本脉络。有效的管理机制，是数字图书馆知识管理实现的组织保证。对于这一机制的建立，不能墨守成规，必须超前思维，超韧性变革，通过大胆实验、创新和重组，以新的思维、功能组合、组织结构来竞争知识服务的主流地位。

1. 组织结构再造

组织结构往往体现了对工作内容及其管理方式的认识。传统的图书馆采用的是等级制的直线式组织结构，这符合传统的文献信息服务的需求，它是图书馆有条不紊地开展工作的有利措施，对那些重复性的服务工作是有效的。但是，对于快节奏变化和富于挑战的基于内容的知识服务来说，等级制的直线式组织结构则缺乏活力。

数字图书馆知识服务具有个性化、集成化及动态化的特征。所以，决定数字图书馆必须变革传统的组织结构，积极引进企业为实施知识管理而进行的业务流程重组（Business Process Reengineering，简称 BPR）或称企业再造的管理思想，重新调整图书馆的组织结构和内部关系。笔者认为，

数字图书馆组织结构再造，要以满足用户需求为导向，以开展知识服务为重点，以提高工作效率为目的的思想指导下，把可获取的资源优势、可扩展的人才优势和可继承的技术优势，转化为基于服务的知识管理的优势，从而建立起以知识流为主线的扁平化的业务工作体系、与项目相结合的灵活开放式的组织结构。

在机构设置上，应以数字图书馆要实现的知识服务功能为出发点，考虑知识服务过程中的连续性和有效性。具体来说，数字图书馆可由知识组织开发部门、知识服务部门、知识传播营销部门、知识系统维护部门和知识管理决策部门组成。知识组织开发部门负责知识的加工生产；知识服务部门负责向用户提供所需的知识或知识产品；知识传播营销部门负责与外部的信息沟通，一方面了解用户的知识需求，另一方面向用户宣传推广自己的知识产品；知识系统维护部门则负责新技术的开发和运用，负责网络运行状态的监控，及时处理出现的问题，为主要知识服务工作提供技术支持；知识管理决策部门由掌握内外政策、技术、规划、业务、人事等方面的主管及专家共同组成，负责知识管理的政策制定、工作规划、人员调度、项目鉴定、业务指导等方面的工作。

区别于以往固定的等级模式，数字图书馆这样一种组织结构设置要灵活得多。为加强对快速变化的用户知识需求及市场的反应，它往往采用一些动态性知识服务团队。这些知识服务团队通常以特定任务为导向，以主题专家为成员，并以先进的信息技术为手段，与结构化部门相比，它具有灵活性、适应性强的特点，能够及时有效地实现知识服务的目标。正因为如此，对于动态性知识服务团队在能力和素质上提出了较高的要求：首先，在能力上，除了要求能够从千差万别的信息资源中提炼特定领域和内容的专门化知识外，还必须具备在非常规化、非结构化、不确定的管理环境中有效地实施管理决策的能力；其次，在素质上，必须具有高度的团结协作的精神，有着主动、高质服务的意识。



动态的知识服务团队，是数字图书馆为适应知识服务的经营管理要求，形成知识型馆员最优化的价值组合；同时，为了适应结构化部门与知识服务团队相结合的组织结构，数字图书馆可采用双模式的组织形态。其中，第一种组织形态为正式形态的组织，主要以职能为中心，类似于一般标准结构的、稳定的基础组织单元，主要运用于日常的知识服务或知识产品的加工生产。第二种组织形态为非正式形态的组织，主要以任务为中心，是一种可及时变动、多任务、多功能的动态的知识服务团队，其成员来自于第一种组织形态中或数字图书馆的外部，主要运用于关键性或集团性管理任务的运作。

2. 组织管理创新

由于数字图书馆采用的是结构化部门和动态知识服务团队共同构成的灵活开放式的组织结构，所以数字图书馆必须实行组织管理的创新，使组织管理中的部门与部门之间、团队与团队之间、成员与成员之间形成相互信任、相互理解、相互支持、相互关心、相互尊重的管理氛围，充分发挥这一组织结构的功能；使居于不同动态团队、负有不同工作任务、实施不同管理对策的成员与成员群体之间，形成交流知识和共享知识的联结机制。

首先，在组织结构中，数字图书馆可引入 CKO 管理体制。CKO（可译为知识主管或知识总监）是随着信息资源管理向知识管理过渡，由信息主管演变而来的组织内知识管理的最高负责人，由它对数字图书馆的知识管理活动负总体责任。其主要任务有：一是为确保基于服务的数字图书馆知识管理工作的顺利开展，负责设计与再设计组织结构，包括组建知识服务团队和配置知识服务团队成员，根据任务中心的转移和更替进行知识服务团队成员的实时重组和调配；二是为确保基于人才的数字图书馆知识管理的实现，负责创建适合数字图书馆知识管理的环境和激励机制，构建和维护组织知识仓库，使得组织内部知识有序流动和有效应用。

数字图书馆 CKO 的重要任务和作用，首先，决定它必须由数字图书馆管理决策部门既熟悉业务和技术，又有着丰富的管理知识和经验的人担任。其次，在管理方法上，数字图书馆可采用正式组织管理与权变结构管理、部门化管理与知识服务团队管理相结合的方法。尽管结构化部门与知识服务团队是两种不同形态的组织，但是二者处于同一组织机构相同的知识环境下，具有集成性和交叉影响的关系。所以，在运用具体的管理方法时，可以将正式组织管理方法与权变结构管理方法相结合、部门化管理方法与知识服务团队管理方法相结合，很好地发挥数字图书馆知识管理的整体功效。

例如：在建设数字图书馆动态知识服务团队时，可以合理利用这一非正式组织的灵活性特征，为正式组织的管理服务；同时，也可以利用正式组织管理的激励机制，激发知识服务团队的积极性、创造性；利用正式组织管理的学习机制，切实提高知识服务团队的素质和能力。数字图书馆这样一种组织管理机制，在很好地开展基于服务的知识管理工作时，也有利于知识在组织内部的流动和共享。部门化结构和动态知识服务团队相结合的灵活开放的组织结构，能够充分调动和发挥知识型人才的积极性、主动性、创造性，尤其是 CKO 管理体制的引入，更能保证基于人才的数字图书馆知识管理的实现。

（二）技术机制

数字图书馆知识管理的实现，需要一个新型的技术基础。这个技术基础应充分支持知识的表示与管理、知识的积累与传递、知识挖掘与再生以及知识利用与评价，充分支持基于虚拟资源体系的服务集成，充分支持以用户为中心的个性化、专题化和智能化服务。这一技术系统，实质上是一种将知识信息资源与用户和用户过程紧密结合的、灵活调用各种资源和功能的新型知识管理系统。它要求新的结构、技术和运行模式。这一技术机



制的建立，将在很大程度上决定数字图书馆知识管理的效率和水平。

1. 基于服务的数字图书馆知识管理实现的技术机制

基于服务的数字图书馆知识管理的实现，需要一个新型的技术基础。这个技术基础应该充分支持虚拟资源体系的服务集成，充分支持知识的析取与表示、知识的挖掘与再生、知识的存储与检索、知识的传播与应用，充分支持以用户为中心的个性化、专业化和智能化的服务。这一技术系统实质上是一种集知识信息资源与先进的信息、技术于一体，能够灵活调用各种资源和功能的知识管理层面上的新型的用户服务系统。这一系统是实现数字图书馆基于服务的知识管理的平台，它可完成信息到知识的转化，再到知识的组织、开发、服务、传播等一系列任务。围绕它要完成的任务、实现的功能，在此初步设计了一个由数字知识采集系统、知识处理系统、知识库存储系统和知识服务系统图书馆的知识管理系统网络。

①知识分类子系统。该系统根据指定的分类规则，将知识进行初步的分类处理，然后将知识提交给知识匹配子系统处理。

②知识匹配子系统。该系统按匹配规则比较该知识与知识库的知识，并将比较结果连同知识一起，提交知识更新子系统。

③知识更新子系统。该系统根据知识匹配子系统所得出的比较结果，确定是否将该条知识存储于知识库中,并选择知识在知识库中的存放位置，或者采用智能算法，将知识库中的相关知识与该条知识进行一定程度的融合，得到更为精确的知识。

④知识清理子系统。该系统对知识库进行整理，消除冗余，建立知识之间的有机联系。

知识分类子系统、知识匹配子系统和知识更新子系统，均可采用规则驱动的方法进行。通过建立相应的智能规则库，便可智能化地实现知识的入库操作，同时采用规则库和规则驱动的方法，系统运行过程中可以动态修改规则，达到最佳的知识处理结果。

知识清理子系统是知识库的重要组成部分，它能智能地修复知识库中已有的知识条目所存在的缺陷，消除知识库中的冗余，保持知识之间的有机联系，维持知识库的一致性和准确性。其中，知识协调模块主要负责协调各个知识条目间层次关系，知识补充模块利用规则库对不完整的知识条目进行补充，使每一知识库中的条目均符合知识的特征。比如对某一知识条目进行补充，使之更符合一般的知识概念定义，知识冗余整理模块根据规则消除知识库中的冗余知识，使知识库处于最优状态。

知识库存储系统是知识库建设的最重要的组成部分，关系到知识服务的效果和质量，知识库的设计将是数字图书馆知识管理系统的核心内容之一。下面以知识库的硬件系统设计、软件设计（管理系统）和检索系统等方面，对知识库的设计进行说明。

知识库硬件系统。为了充分发挥知识库的作用，最好将知识库建立在设置了磁盘阵列（RALD）的海量存储设备中，以保障系统的快速、高效和正确性的存取。

知识库管理系统。知识库的纠错功能应从软件的设计着手考虑。比如知识库设计应使之具有自动纠错、自动查重、自动索引和高效能并发控制等功能，以减少知识库中知识的不一致性，最大程度保证知识的准确性。

检索系统。建立知识库的最终目标是向用户提供高效的知识服务。鉴于知识库的知识量非常巨大，因此必须采用高效的数据管理系统。比如以TRIP 全文检索系统、LotusNotes 文本数据库系统、MS—SQL 数据库系统作为底层的存储工具，在此基础上，进行知识库任务相关的二次开发，提供深层次的知识与知识产品的服务。总之，知识库的设计目标是高效的服务知识库系统，使其充分做到知识自由存储、方便检索与利用。

知识服务系统。知识服务系统是有针对性地向用户提供所需的知识。其中，知识提取子系统是根据知识抽取规则从知识库中抽取出知识，并使之结构化。知识过滤子系统是根据用户知识需求从知识库中过滤出用户需



要的知识。

2. 基于人才的数字图书馆知识管理实现的技术机制

基于人才的数字图书馆知识管理的实现，需要在组织内构造出一个知识管理层面上的新型管理系统。该系统能充分挖掘和利用馆员的隐性知识，实现组织知识的创新。数字图书馆可以通过建立图书馆内部局域网，采用工作站技术、工作流技术等去获取馆员的隐性知识。在隐性知识显性化后，它的管理可以建立与客观显性知识处理、存储、服务类似的系统来实现。无论是知识管理层面的新型用户系统，还是知识管理层面的新型管理系统，它们的建立在很大程度上决定了数字图书馆知识管理的效率和水平。

（三）学习交流和激励机制

学习交流机制和激励机制的建立，是实现基于人才的数字图书馆知识管理不可缺少的条件。

图书馆内部应建立和造就一个能够促进学习、交流、积累、创造和应用知识的环境，使每位员工都能认识并享受到这种环境的好处，积极为组织的知识创新、知识积累和知识服务贡献自己的力量。要建立一套激励机制和对员工的评价标准，使知识创造者和贡献者在职务晋升、经济收入和声誉等方面，优先得到肯定和褒扬。既充分尊重个人的兴趣和创造性，又强调基于组织目标的合作和团队精神。这种和谐的组织文化，是数字图书馆知识管理不可或缺的润滑剂。

二、数字图书馆知识管理的实现工具与技术

数字图书馆知识管理的内容，涉及客观显性知识的管理和人的隐性知识的管理。知识管理的工具和技术，很大程度地影响着数字图书馆知识管理能否实现以及实现的程度和效果。知识管理工具就是能够实现知识的产生、编码和传播的所有技术的集合。它不同于信息管理工具的最大区别在于，它能够为使用者提供理解信息的语境，以及各种信息之间的相互关系，



能有效的支持知识管理。知识管理工具大致可分为知识产生工具、知识编码工具和知识传播工具。

（一）知识产生工具

数字图书馆知识的产生方式有多种模式，如：客观显性知识的获取、组织、开发；组织内部知识的发现、综合、创新等。不同的模式有不同的工具对其进行支持。在此，笔者重点介绍知识获取工具。最具代表性的知识获取工具，有概念化搜索引擎、挖掘引擎、数据挖掘、文本挖掘等技术。

1. 概念化搜索引擎和挖掘引擎

它们都是在现有搜索引擎的基础上发展起来的，在技术上融入了更多的智能功能。概念化搜索引擎通过对数字化信息进行语义上的自然语言处理，析取各种概念知识，并由此形成一个知识库。具有分析和理解自然语言的能力，可以对输入的信息根据其概念内容进行组织和安排，以析出相关的概念知识。知识单元和范畴知识是概念化搜索引擎的特点，因而它能够很好地采集到数字化信息中的知识。挖掘引擎的功能更优于概念化搜索引擎。支持挖掘引擎的核心技术，是特征提取、分类和关联规则发现、知识评价等，它能自动地分析知识库中知识单元之间的关系，形成有价值的关系知识，实现知识的组织与知识的开发。

2. 数据挖掘和文本挖掘

数据挖掘是一种正在兴起的数据处理新技术。它能从大量的结构化数值信息中，识别和提取隐含在其中的有用的、新颖的、潜在的知识。然而，要从数据中提取用户所需的知识,则必须事先设计一系列的知识发现算法。数据挖掘具有数据总结、数据分类、数据聚类、关联规则等四项功能。

文本挖掘为文本信息的整理、分析、挖掘提供了有效手段。随着信息处理数据量的不断增加，以及用户对信息需求的进一步增大，对文档数据库进行分层的分析、处理，成为发展的必然趋势。文本挖掘便是在信息检索基础上发展起来的新的文本信息处理技术，成为获取知识的有效途径。



与数据挖掘相比，文本挖掘处理的是非结构化的文本信息。它的主要任务是分析文档数据库的内容，发现文档数据库中的概念、文档之间的相互关系和相互作用，为用户提供相关知识。它具有特征抽取、文档聚类、文档分类和检索的功能。在文本挖掘软件中，IBM 的 Text Miner 很具代表性，其专门的特征抽取器能从文档中抽取人名、组织名、地名以及主题词，并且自动地将有相似特征的文档聚集成一个集合。利用这一功能，知识管理可以从大量文档中找到相关文档。由于中英文的语意表达存在很大区别，所以目前技术领域在加强中文文档挖掘工具的研究时，首要解决的问题即是开发汉语自动分词和抽词技术。

（二）知识编码工具

知识编码工具的作用，在于将知识有效地存储并且以简明标准的方式表示知识，使知识能够用于人与人之间的共享和交流。简单来说，组织知识仓库、专家系统、知识地图、文档管理软件，都属于知识编码工具。

1. 组织知识仓库

组织知识仓库是一种特殊的信息库，它存储的是数字图书馆组织内部的主观显性知识和隐性知识。也就是说，除了标准文档外，组织知识仓库通常还收集了来自图书馆各个馆员的知识和经验。它存储知识的条目和与之相关的事例、知识的使用记录、来源线索等相关信息。组织知识仓库在数字图书馆知识管理中的重要作用，是可以实现组织内部信息和知识的有序化，加快信息和知识的流动，有利于知识共享和交流。

组织知识仓库的建立，必须依靠强有力的技术支持。数字图书馆知识仓库建立在数字图书馆的内部网络上，系统由安装在服务器上的一组软件构成，它能提供所需要的知识。

2. 专家系统

专家系统是基于知识的系统，它含有某个领域专家的知识与经验。从本质上说，它主要是一个智能计算机系统程序，应用人工智能技术和计算



机技术，对系统内所汇集的专门知识与经验进行推理和判断，协助数字图书馆馆员为用户提供知识的服务。专家系统的基本功能，取决于它所含有的知识。系统的推理是以知识为基础，推理的结果为知识项、新的知识项或对原知识项的变更知识项。与常规的计算机程序系统比较，它具有启发性、灵活性、不确定性推理的特征。专家系统的结构，通常由专门知识库(knowledge base)、综合数据库(globaldatabase)、推理机 reasoning Machine)、解释器（explainator）和接口（interface）五部分组成。

3. 知识地图

知识地图是一种帮助用户了解什么地方能够找到知识的工具。数字图书馆知识地图将数字图书馆的各种知识资源的入口集成起来，并以统一的方式介绍给知识用户，便于用户的知识检索。这在功能上类似于数字图书馆的知识资源导向系统，它采用一种智能化的向导代理，通过分析用户的行为模式，智能化地引导检索者找到目标知识。知识地图同时还可以用于描述数字图书馆组织内部的知识，将服务工作中的知识流通过图表的方式展现出来。

4. 文档管理软件

文档管理软件是数字图书馆基于组织的知识管理中必须运用到的一种重要的软件系统。它通常包含组织中过程和任务不同方面的知识。组织的知识获得再利用的必要条件，是知识的有效存储和有序组织。组织后的一个文档就是一个结构化的信息单元，可实现个人的知识在不同的使用者和系统之间互换，同时也可实现对文档中知识信息的快速查找和反复利用。

（三）知识传播工具

知识的价值在于流动。知识的流动，又可能会遇到时间差异、空间差异和社会差异等多种障碍，利用有效的知识传播工具，可以在很大程度上克服这些障碍。网络作为最重要的知识传播工具，它是实现数字图书馆知识管理的基础信息平台。其中，Internet 网是数字图书馆获取外部知识信



息、了解用户知识需求，为用户提供知识服务的最主要渠道; Intranet 网则是数字图书馆组织内部实现知识管理的技术基础。Intranet 技术的优越性包括: 通过 Intranet 可以连接数字图书馆所有馆员，实现人与系统的交互以及隐性知识与显性知识的转化，方便信息的利用和流通。所以，数字图书馆知识管理可以利用它的这些技术上的优越性，实现组织知识的交流和共享。

三、数字图书馆知识管理实现方法

（一）构建数字图书馆知识管理平台

实施知识管理最基本的条件，是为读者提供获取知识、信息的基础设施和高效适用的网络环境。迅猛发展的因特网和图书馆内部网技术，是知识管理活动的催化剂，它一方面使知识管理成为可能，另一方面降低了实施知识管理的投资成本，为知识的识别、获取和利用提供了强有力的技术平台。

为了构建数字图书馆知识管理，必须要有一个较好的技术基础。这个技术基础应充分支持知识的表达与管理、知识的积累与传递、知识挖掘与再生以及知识利用与评价，充分支持基于虚拟资源体系的服务集成，充分支持以用户为中心的个性化、专题化和智能化服务。

在现代信息技术的运用中，知识管理和服务首先要强调以传感技术、通信技术和计算机技术为核心的多种高新技术的应用，建设现代化的知识信息传输网络系统和知识信息资源网络系统，加速知识信息的流动和全球化、一体化趋势；同时，知识管理和服务更加强调各种软技术的研究和利用，尤其强调知识资源开发利用的实用性技术的研究和利用。因此，图书馆应充分利用现有条件，开发用于知识管理的网络管理技术和数据库系统，使图书馆的各类信息按一定的标准系统化，以供读者访问，真正实现知识共享。

（二）重新架构组织结构和管理机制

组织结构往往体现了对工作内容及其管理方式的认识。传统的图书馆采用的是等级制的直线式组织结构，这符合传统的文献信息服务的需求，它是图书馆有条不紊地开展工作的有利措施，对那些重复性的服务工作是有效的。但是，对于快节奏变化和富于挑战的基于内容的知识服务来说，等级制度的直线式组织结构则缺乏活力。由于数字图书馆知识服务具有个性化、集成化及动态化的特征，所以，决定数字图书馆必须变革传统的组织结构。在机构设置上，应以数字图书馆要实现的知识服务功能为出发点，考虑知识服务过程中的连续性和有效性。具体来说，数字图书馆可由知识组织开发部门、知识服务部门、知识传播营销部门、知识系统维护部门和知识管理决策部门组成。知识组织开发部门负责知识的加工生产，知识服务部门负责向用户提供所需的知识或知识产品。知识传播营销部门负责与外部的信息沟通，一方面了解用户的知识需求，另一方面向用户宣传推广自己的知识产品。在组织结构中，数字图书馆可引入 CKO 管理体制。CKO，可译为知识主管或知识总监，是随着信息资源管理向知识管理过渡、由信息主管演变而来的组织内知识管理的最高负责人，由他对数字图书馆的知识管理活动负总体责任。其主要任务有：其一，为确保基于服务的数字图书馆知识管理工作的顺利开展，负责设计与再设计组织结构，包括组建知识服务团队和配置知识服务团队成员，根据任务中心的转移和更替，进行知识服务团队成员的实时重组和调配；其二，为确保基于人才的数字图书馆知识管理的实现，负责创建适合数字图书馆知识管理的环境和激励机制，构建和维护组织知识仓库，使得组织内部知识有序流动和有效应用。



第六章　知识管理与图书馆文化创新

图书馆管理需要先进、科学的图书馆文化。图书馆文化是图书馆运营过程中创造的物质财富和精神财富的总和。在图书馆文化建设中引入知识管理，必须创建图书馆知识管理体制，对知识管理服务内容和服务方式进行创新。

第一节　图书馆创建知识管理体制

知识管理作为知识经济发展的基础和创新手段，已经成为人们的研究热点。图书馆作为知识信息资源管理的重要部门，如何最大限度地收集、获取、利用、传播和挖掘知识，营造知识管理环境，提供有效的知识共享平台，建立新的知识管理体系，开展创新服务，是当前迫切需要解决的问题。

一、图书馆知识管理体系建设的必要性与意义

（一）图书馆知识管理体系建设的必要性

知识经济时代的到来，使得人力资本投资和科教兴国上升到一个前所未有的高度。知识经济是以知识为基础的经济，是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济，知识将成为经济社会发展的首要资源。知识管理是将信息技术作为管理手段和方法来实现知识共享和知识创新的。图书馆作为知识提供和信息服务的源泉，必须在其内部实施知识管理，积极开发文献信息资源，进行知识传递，实施信息教育和开发智力成果，以适应社会发展的需求。日新月异的信息技术，不但使高校图书馆的技术方法和手段发生了变化，同时也使图书馆的职能发生了变化，从而使被动的文献知识单元服务转变为主动的知识单元服务成为可能。如果固守传统的信息管理模式和经验，只会束缚图书馆的发展，引入知识管理模式才能为图

书馆自身的生存发展注入新的活力。因此，图书馆必须实施有效的知识管理，这是知识经济时代对图书馆的迫切需求。

（二）图书馆知识管理体系建设的意义

第一，知识管理注重人力资源的管理、开发和共享，强调对人员素质的培训和人员知识结构的更新，并且通过共享机制，深入挖掘隐性知识，将其转化为显性知识。

第二，知识管理强调知识创新。创新不仅是知识管理总的目标，也是知识管理实施过程中的分目标。知识管理的创新，体现在知识管理的每个具体环节之中。

第三，知识管理最大限度地发挥知识资产的作用。知识产权的作用将得到彰显，将更加注重知识产权战略，在知识管理整体战略中的地位。研究、策划、运用知识产权战略，成为组织必不可少的重要工作。

第四，知识管理使信息技术的价值得以凸显，这为大规模的知识创新和知识共享提供了技术条件，而且深层次地解决了知识管理需要的手段和方法问题。

第五，知识管理重视组织文化的培养和塑造，最大限度地满足人们的心理需求，从而有利于集体主义等优良品质的形成，而优秀的组织文化，无疑又会成为知识管理的良好载体。

二、图书馆知识管理体系建设中需关注的几个问题

（一）服务单一、缺乏创新

图书馆的服务能力和服务水平，对读者产生直接影响。目前许多高校图书馆的服务重心还停留在纸质的馆藏资源上，缺乏全方位、多功能的创新服务，尚未实现馆际互借、馆际文献传递和资源共享。对互联网上的信息资源，进行疏理、整合和导航更是空白，至于读者如何运用好网上资源，快捷、准确地找到所需要的文献信息资源，更是无能为力。专业期刊、科



技期刊利用率不高，是高校图书馆普遍存在的问题。究其原因，主要是重藏轻用、连续性与完整性差、读者检索能力差、服务方式单一等。

（二）管理落后、缺少竞争

许多高校图书馆仍沿用传统的管理模式，缺乏民主管理、民主监督和各种激励机制。为此，不能有效地激发工作人员的积极性、主动性和创造性。靠经验管理在高校图书馆极为普遍，虽然现在高校图书馆管理水平和管理质量都有很大的提高，管理思想、管理实践和管理理论研究都有很大的进步，特别是科学管理中的目标管理、竞聘上岗等制度的实施，都有力地促进了高校图书馆事业的发展。但还要看到，图书馆在管理体制上，仍以传统的经验管理为主。如图书馆的行政管理，主要是由政策、法规、制度及垂直的行政指挥系统组成，其职能是带有强制性的硬性管理；图书馆的人员管理还是靠领导和静态的制度管理，缺乏动态的激励机制和竞争机制；馆藏管理多年来都是投入大收效小，重藏轻用，与科学管理中的全面质量管理与效益管理严重脱节。

（三）馆员定岗错位

图书馆的研究馆员、副研究馆员和一般的工作人员一样，被安排在采访部、编目部、书刊阅览等部门，每天都在进行书刊采访、分编著录、开馆借阅等重复性的事务工作。高级馆员没有时间对某一学科的文献进行深入理解和研究，更不能完成该学科高质量的文献建设。其结果是，文献研究工作得不到落实，馆藏质量上不去。这种岗位设置，将高级馆员工作的研究性、知识性和创造性与一般业务工作的事务性相混淆，使得大部分高级馆员整天陷入一般的事务性工作，未能发挥其应有的知识咨询与导航员的作用。

三、创建图书馆知识管理体制

（一）决策机制

由于决策贯穿管理的全过程，决策是管理工作的关键，决策是否成功有效，都会影响管理的绩效。因此，为了推进知识服务的开展，要求图书馆决策者根据本馆实际情况及自身条件，恰当地运用科学的方法和程序来确定本馆开展知识服务的方案，包括目标、内容、方式、途径、步骤和相应的政策、措施等。为此，图书馆应该成立科学决策团队，用集体的智慧和科学思维来谋略未来图书馆知识服务的发展。

（二）组织机制

知识服务迫切要求图书馆改进原来的信息管理模式，建立支持知识服务的现代图书馆组织管理体制，建立知识型团队组织结构。这种团队结构，一方面有助于发挥动态知识服务团队中专家们的个人创造力和相互协作性，另一方面有利于形成良好的“对话”氛围，进行专家与专家、专家与用户之间的管理协商，优化动态知识服务团队管理环境，最终形成致力于卓越知识服务的组织文化。

（三）领导机制

领导机制也是管理机制里的一个重要环节，它不仅决定了机构权力的划分，而且直接影响决策实施方案的具体实施。问卷调查发现：许多人认为“馆长负责制”是我国图书馆最适宜运作的模式。然而，馆长负责制存在责、权、利集中于馆长，不利于调动各层干部和员工的积极性，图书馆的经营决策权普遍不够等缺陷。

近几年来，图书馆理事会在国内开始得到实施。理事会是一种团队型的权力机构与顾问机构，能够克服过去图书馆馆长“一言堂”毛病，能够确保决策的科学与合理。这是因为这种机制能够很好地界定图书馆理事会与图书馆馆长、员工的关系，实现有效授权、明确责权、分工与合作。因



此，从长远发展来看，图书馆宜实行理事会领导下的馆长负责制，建立有助于知识服务的领导机制。

（四）竞争机制

图书馆知识服务的开展，需要引入竞争机制。它包含内部竞争机制与外部竞争机制。对于内部竞争机制而言，需要建立明确的岗位职责，岗位收益，上岗条件，并实现聘用对象、招聘内容、聘用结果、考核办法和考核结果的公开化；对于外部竞争机制而言，还需要实现聘用对象社会化，契约化，从而在图书馆内建立起一套公正、公开、公平、择优的竞争用人机制。

第二节 知识管理服务内容的创新

知识经济的到来，使图书馆所提供的传统信息服务受到了严重的冲击。由于传统信息服务的核心能力主要体现在信息组织、检索与传递。所以这种服务便难以适应知识创新的需求，并且难以有效切入用户知识应用和知识创新的核心过程。因此，在知识管理理念要求下，必须将核心能力定位于知识服务。知识管理与知识服务无论在其产生的时代背景、必要性和目的上，还是在它们实现的手段、途径和目标上，两者都协调一致、相辅相成，它们都以知识创新为直接目标，并通过知识创新来满足知识服务的需要。高质量的知识服务，必须以有效的知识管理作为有力保障。由此，图书馆的知识服务体现在如下方面。

一、服务理念的创新

由于传统的信息管理和服务中，知识管理和服务并未成为人们特别关注的重点，因而现代信息管理的服务人员必须首先形成新的管理和服务观念，突出现代信息管理的知识性特色。即借助社会信息基础结构、现代信息产业和现代信息网络强大的经济社会效益，通过有效收集和分析社会各种类型的信息资源，从中萃取与社会政治和经济生活紧密相关的适时性、发展性、功能性的知识信息，真正服务于现实的社会经济活动，突出现代

信息管理和服务的知识性特色。也就是要在加强信息的知识内涵的认知和分析的基础上，加强对知识、知识信息及其交流等问题的研究，并将其成果具体应用于知识管理和服务之中。

在知识经济条件下，要树立以下几方面的管理和服务观念：其一，树立知识资本的观念；其二，树立人力资本的观念；其三，树立科学的竞争观念；其四，树立效益观念。要全面体现知识管理在图书馆管理中的重要地位和作用，特别需要注意对知识交流的特性研究，从而使知识切实成为改造社会经济结构、转换经济发展机制、增加社会物质财富的重要力量。因此，对于图书馆的管理和服务来讲，要迎接知识经济挑战，至关重要的就是要确立知识管理和服务在信息管理和服务中的地位，形成科学的知识价值观和知识创新观、并以此形成服务为本、面向社会、注重效应、追求卓越的知识管理和服务思路。武汉船舶职业技术学院以读者为本，新馆建筑采用大开间、借阅参一体的服务格局和超市化的管理模式。取消存包限制。读者在借还图书时，不仅可以乱架，还可以乱层（楼层），大大的方便了读者。

理念创新是管理创新的前提。图书馆的管理者必须树立创新意识，不能因循守旧。根据图书馆自身发展的客观规律和知识经济时代对图书馆的需求，制定正确的发展策略和管理模式，改革不合理的管理体制，用现代化的管理手段对图书馆实行科学高效的管理。知识经济是以知识为基础的经济，因此，它十分重视知识、智力等无形资产的作用。人是知识和智力的载体，因而在知识经济时代，人才具有举足轻重的作用。图书馆管理者要充分认识到人才的重要，以人才第一为理念，建立优秀人才的引进机制，建立有效的激励机制，提高人才的使用效率。人才资源开发的关键是合理使用人才，知人善任，合理安排。实行人本化管理，应充分考虑人的愿望、需求和理想，尊重人的个性，做到人尽其才，才尽其用，让组织充满不断向上的蓬勃活力。



二、服务内容的深化

国际互联网（Internet）和国内四大骨干网虽然有丰富的信息资源和快速、便捷的信息通道，但是用户需要的信息却不能自动到达手中。这需要图书馆重视基于高速信息网络的知识服务，深化服务内容，以便最大限度地实现知识信息的功能与效益。例如为企业、政府、社会团体、科研机构建立虚拟图书馆或信息中心。一个企业或社团组织很难有充足的人力、物力和财力来投入信息的收集、组织与开发工作。尤其是对于信息资源，不可能也没有必要花大量资金购买，图书馆可以利用高速信息网上丰富的信息资源，围绕这些不同单位所需的不同信息，分别制定服务策略，对特定范围的网络信息进行查寻、下载、分类、提炼、加工和输出。根据其个性需求，提供深化的服务内容。

图书馆知识管理的目标，在于实现图书管理中人事管理、业务管理和行政管理的整合，它包括知识创新管理、知识传播管理、知识服务管理、知识产权管理四个方面。如果把具体的创新落实到实践中去，则要求图书馆不仅做好传统的工作，还要求开展好以下特殊服务，以满足用户的不同需求：一要开展虚拟参考咨询服务，二要开展个性化信息服务。

第三节　知识管理服务方式的创新

图书馆知识管理服务方式的创新，主要体现在精品化服务、特色化服务、远程化服务、时效性服务和社会化服务五个方面。

一、精品化服务

因特网已经构成了人类有史以来最大的信息资源系统。信息资源多以数据库、超文本、多媒体等电子形式存在，种类繁多，内容广泛。与此同时，也产生了一个不容忽视的信息环境恶化问题：网上信息泛滥，鱼龙混

杂，信息污染现象严重，增加了用户获取信息知识的难度，延长了用户信息获取的时间。因此，人们借助网络寻求所需信息，不再像以往那样关心信息资料的数量，而是关心信息资料的价值量。如何降低用户的时间成本，使用户在有限的时间内获得最有价值的信息？如何使用户感觉自己所支付的信息费用物有所值？这就需要图书馆员对网络信息资源进行筛选、分类，去伪存真，提高浏览信息的浓度，以精品化服务打动用户，从而产生名牌效应。

所谓精品化服务，是指图书馆树立服务品牌意识，开发品牌服务产品，打响图书馆的品牌，以此扩大图书馆影响的信息服务模式。高校图书馆树立信息服务品牌意识，是一种服务理念的转变。信息社会的图书馆人，只有融入时代的潮流，不断更新自身的观念，才能跟上时代的发展，为读者提供最新最准的情报服务。现代图书馆提倡开放式服务，尽可能为读者利用图书馆提供方便。与此相对应，图书馆应设定相应的服务规范（如规范服务文明用语、开展服务流动红旗活动、树立“读者第一，服务至上”的服务观念等），不断加强服务者的服务品牌意识，也可强化图书馆在读者心中的地位。1998 年，上海市图书馆制定了公共图书馆行业规范服务达标标准。通过开展规范服务达标活动，推出 20 多项新服务。经测评，图书馆服务的读者满意率大大提高。高校图书馆同样可以借鉴这种方法，引入 CI（Corporate Identity）概念。即通过统一标识、统一服装、挂牌上岗，改善服务的精神风貌，提升图书馆的服务形象。此外，高校图书馆开发品牌信息服务产品，是提升图书馆形象的关键所在。CALIS 服务针对全国各高校，联合开发了一系列品牌信息服务产品，让成员馆享受到了它们提供的全方位服务；再如 CNKI 工程，中国期刊网是其一大品牌。这些都让公司在一定程度上打响了知名度。高校图书馆则可以通过建立特色专题数据库，挖掘本校的特色资源并加以整合，开发出标志性的数字信息服务平台，争创资源品牌产品，加大宣传力度，将其主动推向读者，实现真正意义上的



资源推送服务。与此同时，推出系列精品化服务项目。例如：课题的跟踪服务，原文传递，在线咨询等等。

二、特色化服务

传统图书馆所提出的特色化服务，主要依托于特色化实体馆藏。而在网络环境下，有限的馆藏资源和无限的网络资源，共同构成图书馆信息服务的基础。图书馆应该深入加工自己的文献资源，深入到知识单元内部，借助于网上信息资源，建立自己的特色化数据库。因而，当今环境下的特色化服务，主要是指特色化数据库提供的信息服务。特色数据库由特色内容和特色技术构成。特色内容是指根据馆藏特点，依据已有的馆藏资源，开发出富有特色的内容体系。这一内容体系应为“你无我有，你有我优”。特色技术是指要有一定的规模，要有有效的检索功能，要有多媒体信息，要有互动界面，要能提供全文检索。特色化数据库是服务的内容，它是吸引用户最为关键的因素。除此之外，图书馆还要考虑为用户提供特色化的服务形式，如记录用户的需求信息，为其提供专业或相关专业信息的主动推送服务；建立读者库，促进读者之间的沟通，以读者服务读者，以此给用户一种惊喜。这也是吸引用户的一种方式。

三、远程化服务

网络环境下，用户对信息的需求已经从特定部门向跨行业、跨地区、跨国界转变，信息服务已经逐步趋向国际化。美国 IBM 的信息网络提供的网络信息服务的国家和地区达 90 多个，城市达 650 多个，用户达 100 多万。由此，可窥见信息服务远程化之一斑。目前，远程求医、远程求知、远程贸易、远程签约、远程教学等已经成为社会发展趋势。因此，图书馆提供远程信息服务应运而生。远程化服务是一种新的服务方式，它改写了文献—馆员—读者的流通方式，进而发展为信息—网络—读者的传输方

式，它能提供最直接和最直观的全文信息浏览、数据库下载、信息传递和信息咨询。它是一种集咨询、文献检索、文献提供功能于一体的现代化的服务。

远程化服务运用先进的信息技术与信息服务相结合，通过网络这种特殊的传输介质，实现一种开放式的无围墙的信息服务的模式。以信息资源的数字化加工、存储、管理和传输为主要特点的数字图书馆理念与技术，为各类公众信息的传播提供了一种崭新的方式，而被世界各国视为国家信息基础设施建设、知识创新体系和创新能力的重要组成部分，并悄然成为风起云涌的 IT 业的新热点。高校图书馆采用高新的信息技术为读者服务，实现网上咨询，在线服务，图书的预约、续借、留言板、网上课室等远程信息服务与用户进行交流，可 24 小时不间断地提供服务，让图书馆信息服务模式由“文献”的物的传递转向“信息、知识”的传递转变，实现主动的交互式服务。

四、时效性服务

网络服务最大的优势应是速度。在信息社会，速度往往是制胜的关键。据美国有关咨询公司调查，如果一个网站不能在 8 秒钟之内吸引上网者，那么上网者就会离开；联邦快递公司也认为，在航空包裹运送业务中的竞争优势不是价格，而是传送的速度，即“绝对、无条件地在一夜之内送达”。同样，针对读者提出的信息需求，如果图书馆员有意识或无意识地使其服务滞后，那么在前一段时间极具价值的信息，现在可能就一文不值，造成直接的经济损失。时效是快捷与效率的结合，它意味着用户量的增长。图书馆提供具有时效性的信息服务，才能避免科研工作的延迟、重复，才能使读者最大限度地利用所获取的信息，充分发挥信息的潜在价值。



五、社会化服务

现代网络跨越空间的阻隔，克服地理障碍，使图书馆也能为社会用户、网上用户提供多方位、多功能、多层次的服务。四川省图书馆研发的“文化社区服务系统”，以数字化平台架构起文化服务的大板块（包括网络服务、实物配送系统、虚拟社区服务），且以连锁分布的系统方式，成为社区的组织者、文化生活的提供者、社区政务的辅导者，周到地为居民、管理者提供文化社区的数字化服务。系统的特点是：立足于社区，连通居民；辐射政府、街道办、居民委员会，承载社区文化服务和管理功能。

第四节 现代图书馆文化的创新

创新是知识管理的核心和灵魂，所以，现代图书馆文化的创新，其实质是倡导与时俱进的创新文化、培育信赖合作的团队文化、培育互利协作的共享文化、营造和谐融洽的宽容文化，实现技术进步与人文关怀的有机结合，创建学习型组织。

一、图书馆文化介绍

图书馆文化是一种客观存在的文化现象。从广义上看，是指图书馆在办馆过程中创造的物质财富和精神财富的总和，包括物质、制度和精神三个层次。图书馆文化是一个有层次结构的理论体系，是以精神文化为核心，伴之以制度文化、物质文化而构成的整体。

（一）物质文化

图书馆文化的第一个层次是物质文化，它处于图书馆文化的最表层。具体表现为图书馆建筑、设施、布局、绿化、美化、园林艺术、厅堂装饰、书架排列及文献排放等。图书馆的物质文化是精神文化的外在表现，人们往往先从这些物质文化形态上看出图书馆的精神面貌。图书馆物质文化有两个显著特点：首先是强烈的时代感。图书馆物质文化的发展水平最终取

决于社会生产力的发展水平。社会不同历史时期，人类创造符合当时社会生产力水平的物质文化，图书馆也表现出同时代的物质文化特征。其次是外显性特点。图书馆物质文化往往可以观察到、触摸到和感受到，它处于图书馆文化体系中的表层，属于图书馆硬文化，有很强的外显性。

有条件的图书馆，应当重视和加强对图书馆文化形象的建设。在图书馆馆舍装修时，要考虑给工作人员和读者创造学习和安静的氛围。图书馆标识设计，可以充分展示图书馆亲切、严谨的风格。工作人员得体的着装，不仅便于读者联系工作人员，而且可以增加工作人员的责任感。图书馆的文化形象建设，是组织文化的物质表现，能够直接体现图书馆的文化风貌。现在，已经有越来越多的图书馆认识到这个问题的重要性，投入的建设力度也越来越大。

（二）制度文化

图书馆文化的第二个层次是制度文化。它处于图书馆文化的中间层。包括图书馆领导体制、人际关系及其开展正常服务活动所制订的规章制度和实行这些规章制度的各种物质载体的机构设施等。图书馆制度文化的特点有两方面：一是其保障性特点。整个图书馆精神的发扬、目标的实现、道德风尚的确立、民主的形成、环境的建设和维护、员工风貌的保持等，都需要制度文化作保障。否则，图书馆文化的建立将成为一句空话。二是其中介性特点。制度文化是图书馆精神文化和物质文化的中介，图书馆精神文化通过这一中介层转化到物质文化层。

规章制度也是一种组织文化。组织通过规章制度，把自己的理念、宗旨、准则加以具体化、清晰化、明确化，约束组织成员的行为方式，促进组织成员按照组织要求养成行为习惯。

图书馆的组织文化可以从图书馆的规章制度中显现出来，传导给职工和读者。因此，图书馆要经常根据事业的发展、理念的前进、工作要求的变化及时修订，更新规章制度，使之跟上时代的步伐。



（三）精神文化

第三个层次是精神文化。它处于图书馆文化的核心层，包括用以指导图书馆开展服务活动的各种行为规范和价值观念，图书馆的群体意识和员工素质等。图书馆精神文化的特点也有两方面：其一，不同的图书馆，其精神文化有着不同的特点。这是由于每个馆都有自身的物质力量和文化氛围。不同的图书馆领导者，也各有其价值观和性格特点，崇尚不同的伦理道德，倡导不同的图书馆精神。每一个图书馆的精神文化，都具有其自身的内容和形式。其二，图书馆文化还是历史性和时代性的统一。首先，图书馆文化是经过一代又一代图书馆人长期积累、经历史沉淀的结晶，反映图书馆发展的历史进程，因而具有历史性。此外，图书馆文化又必须紧跟科学技术的发展，切合社会不断增长的信息需求，能够切合当代主流用户群体的人性化信息需求，保障其不断增长的信息需要，因而又具有时代性。

图书馆知识管理组织文化的价值观，指的是图书馆的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及行为准则，它是图书馆知识管理组织文化的核心和主要内容。图书馆知识管理组织文化的价值观，就是图书馆的办馆理念、最高目标、图书馆精神、图书馆宗旨等方面的内容。

二、图书馆文化创新的必要性和可能性

（一）信息网络化和全球化趋势，使图书馆面对一个全新的竞争环境

在全新的竞争环境下，图书馆应该以馆藏、设备、技术、人员等要素为基础，以创新文化、创新机制为动力，以整体优化、优势互补、聚变放大为手段，以最大限度地满足用户需求为目的。因此，图书馆的管理较之传统图书馆时已经发生了巨大的变化。这体现在图书馆的管理目标强调可持续发展和目标的可延续性，强调人才、观念、内聚力和环境等软件要素的主导作用。管理系统明显打破传统的等级结构，组织结构趋向网络化，更多的工作是以项目小组的形式开展。柔性管理、模糊控制、机制创新将

成为新图书馆文化的实质内容。

（二）国家科技创新体系的建立为图书馆创新提供了机会

在全球化、经济化和日益激烈的竞争环境下，我国制定了依靠科技创新、实现经济跨越式发展的科教兴国战略。这个战略的一个重要组成部分，就是发展国家科技创新体系，建设知识创新系统、技术创新系统、知识传播系统和知识应用系统4个分系统。无论哪一个分系统的建设和发展，都必须以信息的储存、加工、传递为基础。因此，国家科技创新体系为图书馆走向知识服务提供了创新发展的宝贵机会。图书馆要抓住机遇，改革和创新传统的思想观念、管理方式、服务体系和工作流程，向收集、加工、整理和传播、研究、利用知识并举，重在利用的知识服务业发展。对图书馆而言，创新意味着图书馆面对复杂多变的环境和日新月异的知识经济竞争，对自身所控制的各种资源不断进行设计、选择、整合、开发和利用。

（三）图书馆文化创新是图书馆开展创新活动的基础保障

网络时代图书馆的发展，靠的是知识创新、技术创新、制度创新，而知识创新、技术创新、制度创新的首要条件，是文化创新、观念创新。

不论是整个图书馆事业的创新，还是具体到某一个图书馆的创新，其创新活动面对的都是一个具有不确定性的世界。这个不确定性包括自然的不确定性和社会的不确定性，前者涉及到人与自然之间的不确定关系，后者涉及到人与人之间以及人与社会之间的不确定性关系。要试图完全消除这种不确定性，是有限理性的人类永远无法完成的。这就是说，我们不可能设想，通过一次创新活动就可以一劳永逸地解决所有问题。创新是一个渐进过程，是一个多层面的、全方位的、全员参与的综合工程，它需要在前进过程中不断调节方向和步伐，以取得最佳效果。因此，我们在考虑图书馆创新时，不能强调任何一方面的创新而忽视其他方面，但也不能对创新所面对的不确定性世界心存畏惧、缩手缩脚。我们应该看到，创新无论是面对自然的不确定性，还是社会的不确定性，尤其是对于人活动于其中的社会，其确定性与人的活动、主观因素是密切相关的。因此，我们可以



通过分析人与人之间、人与社会之间的关系，认识其规律，进而通过环境影响、道德约束、制度规范等来降低社会的不确定性程度，为提高创新的效率服务。

网络时代图书馆的生存和发展，依赖于对知识的收集、整合、提供能力，“大而全”、“小而全”的模式已不再是追求的目标。图书馆要显示强大的个性化特征，才能保持强劲的生命力。也就是说，图书馆除了拥有自己的特色资源库以外，还要具有为用户提供特色信息服务的能力和各具特色的风格。而要形成自己的特色，就需要不断的变革和创新，形成图书馆特有的有利于创新的文化力。日本的企业界也提出，企业文化是战略、结构、人员、技巧、作风、制度的核心，企业文化应作为确立进一步变革的思路，理顺各种问题的指导思想，从而推动企业的全面变革。因此，图书馆文化成为图书馆创新的基础和协调改革的条件。如何重新认识图书馆文化，如何创新图书馆文化，成为当前我们所面临的新课题。

三、创建新型图书馆文化

知识管理作为图书馆管理的一种新方法，必须以相应的文化观念为指导和良好的文化氛围为条件。应建立融合人文精神、价值观念、行为准则、道德规范以及全体馆员真正的责任感和荣誉感为一体的图书馆文化，并通过图书馆文化的辐射和传递作用，提高馆员的独立性和创造性，培养馆员的团队意识和知识。

（一）倡导与时俱进的创新文化

知识管理是一种全新的管理思想与模式，其灵魂就是创新。创新是图书馆的生命之源。树立创新意识，培育创新文化，是图书馆知识管理的首要任务。

创新进取的图书馆形象，是各种经过创新的具体形象综合在一起的整体形象，它是图书馆发展的无价之宝和巨大资本。通过图书馆内部的制度创新、创意训练，使员工创新行为规范化；在创新服务的基础上给读者及



社会公众传递出新的知识产品形象和新的服务形象，并加大对图书馆形象广告的创造，对社会公益性活动、专题服务活动进行重新策划和运作，在社会公众中塑造富于创新的新形象；经由系统化、统一化、特色化的视觉识别的传递，充分表现图书馆的创新精神及其独特性，使社会公众能一目了然地了解图书馆创新的全面信息，确立其独特的良好形象。

创新进取的图书馆形象的塑造，维护和不断变化，是图书馆文化创新的表现和反映，是图书馆发展及充满活力的象征。每个馆都必须在知识经济激烈的市场竞争中不断优化，塑造自己创新进取的形象，以实现图书馆文化的全面创新和追求图书馆的持续发展。

（二）培育信赖合作的团队文化

团队文化主要包括如下：

①具有共同的目标和愿景。团队成员清楚地了解并认同组织的共同目标和共同愿景，认同组织的价值观，并乐意为之奉献。

②相互信任、相互尊重。团队成员的技能相互补充、共同努力，才能达成组织目标。成员之间形成互相信任、互相学习的气氛。人人承担责任，同时享受个人发展的权利。

③良好的知识共享氛围。团队提倡开发、坦诚的沟通氛围，成员间信息渠道畅通，知识共享。

④自我管理。团队工作得到领导充分的信任和尊重，团队以自我管理为导向，在决策上更为民主，提倡参与，注重个人能力的发挥。

（三）培育互利协作的共享文化

在知识管理活动中，培育一个以知识共享为核心的新型组织文化，是最重要且最困难的。知识共享是实现知识管理的关键。图书馆要建立起一种信赖、分享的文化，使成员之间都能彼此主动地交流、分享工作经验。如果图书馆能够建立起知识交流与共享的文化，实际上也在鼓励员工学习，分享他人的知识。成功的知识管理就是要通过图书馆文化的建设，以转变工作人员的心智模式，培养知识交流与共享的文化，将知识交流与共



享融合在整个图书馆流程中。

（四）营造和谐融洽的宽容文化

图书馆是一个各项工作联系紧密、工作人员之间因工作交往、沟通较为频繁的组织。图书馆工作要顺利进行，工作人员之间就必须融洽、和睦相处。这就要求在图书馆管理中实行宽容管理。金无足赤，人无完人。人们同在一个组织中工作，总难免会有矛盾。上下级工作关系更容易产生矛盾，产生不协调。人本主义管理思想倡导适度的宽容，注重如何充分发挥每个人的智慧，注重调动人们的积极性，并强调把人们协调和组织起来，形成强大的团队力量。因此，将人本思想运用到现代图书馆管理中，实行宽容文化建设，创造宽松环境，理顺人际关系，不仅有利于发挥个体优势，而且有利于更好地发挥群体优势。

（五）实现技术进步与人文关怀的有机结合

在知识经济条件下，知识可以转化为资本、高智力，可以高回报的观念深入人心，而知识更新的速度之快，又使终身学习成为有识之士的自觉行动。“学海无涯”、“学无止境”、“知识就是力量”等在以往并不具备社会实现形式的格言，此时才真正放射出真理的光芒。随着这种社会的变革，以为用户进行知识和技术创新提供信息服务为主要职能、以知识传播和促进知识应用为最终目的的图书馆，理应审时度势，抓住机遇，凭借新技术的推动，接受知识经济的召唤。这也从客观上决定了图书馆应主动灵活地根据环境变化，调整自身的行为模式，运用新技术，在浩瀚的信息和各类不同的用户之间充当信息中介，通过复杂的通信网络与地区、国家及世界各地连结，与无数的信息中心共同生产、提供和分享资源，成为网络环境下的信息服务中心。然而，从长远看，从整个民族的文化利益着眼，技术层面的进步，不应也不能取代图书馆文化层面的功能。飞速发展的信息技术在给人们带来巨大便利的同时，也制造着新的信息获取的不平等。作为向社会大众传播知识和文化的公益事业，图书馆的存在应为消除这种不平等发挥重要作用。图书馆仍要以“服务于人类文化素质”为己任。因此，

在采用新技术，引进市场经济的竞争机制、效益观念的同时，图书馆还要继续承担塑造人类精神文明的神圣职责，注重人文关怀，更有效地以知识信息服务于社会，使技术发展有益于大众，有益于全人类，实现技术进步与人文关怀的有机融合。

（六）创建学习型组织

如果说知识共享机制是知识由个体拥有向群体拥有转换的平台，那么，学习型组织的建立，就是在群体中共享知识的最高形式。

《第五项修炼》的作者彼得·圣吉（Peter M. Senge）认为，学习型组织是这么一种组织："在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习。"

学习型组织的关键特征如下：①持续学习，表现为员工们相互分享所学东西，并且将工作作为运用和创造知识的基础；②知识创造与分享，即开发和建立起创造、获取以及分享知识的系统；③建立批判性的思考，鼓励雇员用新的方法思考问题、看待关系和反馈回路以及对假设进行检验；④营造学习文化，使学习会得到奖励、晋升，会得到管理人员以及公司目标的支持；⑤建立一种能够确保每一位员工都能够得到开发以及福利改善的制度和环境。

在学习型组织中，学习能力、适应能力以及适应变革，能够得到不断强化。学习型组织通过创造支持学习的文化氛围，有助于知识共享和持续学习。图书馆处于竞争激烈、变化多端的环境之中，所以引进学习型组织理论，对于图书馆特别有启发意义。

为了培养学习型组织文化，那种等级结构森严、论资排辈盛行的管理方式，显然是不利于个人成长和终身学习的。追寻一条能学到更多东西和非线性的成长道路，是更好的选择。图书馆的管理者应当力促减少官僚主义、等级制度以及内部派性等压制馆员成长的因素，为馆员建立伸展自如的空间，形成鼓励成长的组织环境。



第七章　知识管理与图书馆人力资源管理

近年来，图书馆人力资源管理愈来愈受到图书馆界的重视。图书馆人力资源管理，是通过不断获取高素质人力资源，并使其参与到图书馆各项活动中去，发挥其潜能，把图书馆工作人员的全部心力和体力充分调动起来。当前，图书馆人力资源管理现状仍然比较严峻，必须用知识管理的方法和手段，在管理中引入竞争机制，建立起新的人力资源管理模式和激励机制，才能使图书馆适应社会发展的需要。正如日本一位著名学者曾经说过的，“只有人类才能在知识创新的过程中扮演核心角色，无论计算机的信息处理能力有多大，它们终究不过是人类的一种工具。”人是一切工作的根本所在，知识的共享和创新，也必须依靠人来实现。对人管理的成功与否，将决定图书馆知识管理的成败。

第一节　图书馆人力资源管理的现状

人力资源管理是图书馆知识管理的重要内容。然而，基于图书馆外部环境因素和图书馆内部环境因素的影响，图书馆人力资源管理现状不容乐观。

一、图书馆人力资源管理基本理论

人力资源管理是一种现代管理思想，与传统的以人事为中心人事管理有本质的区别。人力资源管理的核心，是以人为中心，将人看作是最重要的资源，将人才的有效利用看作是实现组织目标的保证。人力资源管理以人为本的理念，能够激发人的潜能和积极性，使他们高效地运用自身的显性知识、挖掘隐性知识，从而最大限度地实现知识的共享、交流、应用和创新。自从人力资源管理这一概念在德鲁克 1954 年提出人力资源的概念

不久后就出现，并且发展迅速，受到各组织的重视。但是，就目前来看，图书馆的人力资源管理现状还存在很多需要改进和提高的地方。

人力资源管理概念

人力资源管理这一概念的出现，经历了一系列的过程，它的提出是建立在对人力资源和管理这两个概念的认识、理解与实践之后的。

1. 人力资源

（1）人力资源概念

一个组织所能运用的资源主要有四种：物质资源（如土地、厂房、原料和机器），财政资源（如金钱、融资信用），信息资源（如业务报表）和人力资源。

人可以被运用于搬运物品，制造产品，作战等等。但是，人的作用又并不仅仅局限在这些，人还可以作用于物资资源、财政资源和信息资源，结合四者的效益寻求一个最佳点，脱离原来分离的纯资源的地位，创造更高的价值。但要成为有效的资源，必须将人这一特殊的资源有效率地运用。因此，人力资源可引申为人所具有的知识、技能、态度、理想、创造力等特质，即人力资源是指人所具有的对价值创造其贡献作用，并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。

（2）人力资源特点

相对于资金、机器设备和原材料等物的资源，人力资源是一种特殊的资源，它具有区别于其他资源的一些特点。

①能动性。人是有思想、感情和思维的高级动物，具有主观能动性，这是人力资源区别于其他资源的最显著的特点。人力资源可以通过接受教育或自学，使自己的知识存量不断增长，各方面素质不断提高，并能主动把自己的知识和其他资源结合起来，推动组织和社会经济的发展。

②双重性。人力资源既是投资的结果，同时它又能创造财富。或者说，它既是消费者又是生产者。即通过人力资本投资这样一种先期消费行为，



形成了人力资源，而人力资源作为一种经济性资源，具有高增值性，它所能带来的收益远远大于其他资源所产生的收益。

③再生性。人力资源的再生性有两方面的意思：一方面，指人口的再生产；另一方面，指人力资源在消耗后，可以通过继续教育、职业培训等形式，不断地进行深层的、多次的开发，从而使人力资源不断得到更新和可持续开发。

④时效性。人力资源是一种有生命力的资源，它的形成、开发和使用都要受到时间的限制。所以，一方面，在不同的阶段要针对人力资源的消耗状况，进行不同的教育和培训；另一方面，要对现有的人力资源进行科学合理的配置，及时利用，讲究时效。否则，就会对人力资源造成浪费。

⑤社会性。人力资源不仅有经济利益的要求，作为社会人，是处在一定的组织或团队中的，还具有社会人际交往等社会需求。这就要求在人力资源管理中注重团队建设，注重协调人与人、人与组织之间的利益关系，发挥团队的优势，为组织的发展服务。

与人力资源容易相混淆的概念，有人口资源、人才资源。人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口的总量，主要表现为人口的数量。人才资源是指一个国家或地区中，具有较多科学知识、较强劳动技能，在价值创造过程中起关键作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分，是优质的人力资源。

这三个概念虽然都与人有关，但侧重点不一样。人口资源和人才资源的本质是人，但人口资源更多的强调人的数量，人才资源更多的强调人的质量，而人力资源的本质则是脑力和体力。在数量上，这三者存在一种包含关系，即人口资源包含人力资源，人力资源包含人才资源。

（3）人力资源与人力资本

西方经济学家从研究人力资源开发的角度，提出了人力资本的概念，它的创始人是美国芝加哥大学教授舒尔茨。舒尔茨认为，人力资本是通过

对人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能，是另一种形态的资本，与物质资本共同构成了国民财富。而这种资本的有形形态，就是人力资源。这种对人力资源进行投资所能带来的收益，远远大于对其他物质资源投资所能产生的收益。

从内容和形式看，人力资源和人力资本具有一定的相似之处，但从本质和内涵来看，二者却有着明显的区别:

①概念范围不同。人力资源包括先天性人力资源和后天性人力资源。先天性人力资源是指未经任何开发的遗传素质和个人能力，后天性人力资源是指经过教育、培训、迁移、健康保健等投资而形成的人力资源。人力资本是指通过物质资本的投资在人身上凝结所形成的人力资源，是能带来增值收益的资本性人力资源。

②关注的侧重点不同。人力资源作为个体来说，既关注自身的经济收益情况，又关注个体的社会价值。人力资本关注的，是比投资更大的增值收益。人力资源针对的是经济管理和经济运营来说的，而人力资本针对的是投资—收益的经济增值和回报方式来说的。

③作用性质不同。人力资源是经济运营中的一种力量基础，是一种资源，它能够带来经济效益，是创造经济价值的源泉。人力资源反映的是存量问题。人力资本作为一种投资，它是一种经济收益分配的依据，是由其他资本投资转化的结果。人力资本既反映存量，又反映流量。

2. 人力资源管理

人力资源作为管理学中重要的组成部分之一，主要指对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理的活动的总称。从管理的范围来讲，可分为宏观和微观两个层次。人力资源管理有宏观和微观之分。宏观人力资源管理，是指国家通过一系列的政策、法规，为人力资源的开发和利用提供条件，并且立足于经济社会发展的总体规划，保证人力资源整体结构的适应性和合理性，促使人力资源的形成和开发利用与社会协调发展。微



观人力资源管理，是指组织从人力资源的招聘、录取、配置、使用、培训、考核、升迁直至退休（或辞退）的全过程的管理。

到底什么是人力资源管理？赵曙明在《企业人力资源管理与开发国际比较研究》一书中界定为：所谓人力资源管理，主要指的是对人力这一特殊的资源进行有效的开发、合理利用和科学管理。从开发的角度看，它不仅包括人力资源的智力开发，也包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高；不仅包括人的现有能力的充分发挥，也包括人的潜力的有效挖掘。从利用的角度看，它包括对人力资源的发现、鉴别、选择、分配和合理使用。从管理的角度看，它包括人力资源的预测与规划，也包括人力资源的组织和培训。人力资源管理将成为现代科学管理的核心。

3. 图书馆人力资源管理内容

图书馆人力资源包括图书馆人的思想道德观念、知识水平、专业水平、智慧、能力（包括组织知识、获取知识能力、管理组织协调能力、创新能力）、主观能动性的形式与创新等。图书馆人力资源管理，指透过一系列组织行为，开发全体员工的智力，提高其工作绩效，要使每一位馆员树立神圣的职业责任感、使命感、尊严感和崇高的敬业精神，全心全意为读者服务。

（1）人力资源的信息管理

人力资源的信息管理，是人力资源管理的基础性工作。只有全面掌握图书馆有关人力资源的个人信息，才能对图书馆工作人员进行分类指导和有的放矢的管理，才能使人力资源管理取得最好效益。人力资源的信息管理，包括人力资源信息的搜集、加工和贮存。

①搜集。搜集的内容包括：人员的年龄、工作年限、从事专业、学历、职称等，人员的工作业绩、科研信息、思想政治状况、特长、家庭基本情况等。搜集信息要全面、可靠，信息搜集要经常、主动、系统、连续。

②加工。搜集的信息属于零次信息，比较杂乱无章，必须经过一定的



加工处理，使其有规范化后才能利用。信息加工，就是将搜集来的信息按照一定的程序和方法进行分类、分析，编制成表格型材料，使之成为一份真实的、规范化的信息资料，以利于传递、贮存、使用和进一步开发。为使加工的人力资源信息具有较强的可用性，必须保证信息的客观性、真实性和科学性，以原始的真实材料为基础，不能主观臆断，更不能随意修改原始信息数据。在信息加工过程中，要注意去粗取精，去伪存真，准确无误地做好所搜集信息的定性和定量分析。人力资源信息的加工，要完成如下程序：信息分类，按一定标准和工作要求进行；信息统计分析，将分类的信息进行统计，如按职称分类，高级、中级、初级人员各有多少人；信息的比较，如职称方面，高级、中级、初级人员各占比例数；如年龄方面，40岁以上、50岁以上人员各占多大比例等年龄结构；信息的综合处理，对人力资源信息进行相关的统计分析以及纵、横向比较后，再进一步对不同时期、不同侧面的有关信息加以灵活的综合处理，从中得出科学的结论。

③信息贮存。人力资源信息的贮存，是指将已收集整理并加工处理完毕的信息资料，通过计算机或各种媒介，以文字、图表、图像以及光信号、磁信号等形式记录贮存下来，以便日后利用。

（2）人力资源的激励管理

人力资源激励管理，是指通过各种有效的激励手段（如奖金、荣誉或者职位的升迁），激发人的需要、动机、欲望，形成某一特定目标，并在追求这一目标的过程中保持高昂的情绪和持续的积极状态，发挥潜力，从而达到预期目标的过程。这一过程最关键的环节，是人的需要、动机和欲望产生以及特定目标的形成，因为它是人的一切行为的根源所在。目标形成，基于动力，图书馆员才可能发挥自身的主观能动性。通过全面发挥已有能力、学习新知识、相互交流、传授经验等方式，不仅使个人头脑中的隐性知识转化为显性知识，而且还使显性知识变为个人头脑中的隐性知识，最终实现知识的有效利用和创新。



人力资源激励过程中必须遵循以下几个原则和方式：

①尊重。尊重是人力资源激励的基本原则。对人力资源的尊重，主要表现在以下几方面：首先尊重人的生命价值。如果人的生命价值得到应有的尊重，就会提高人的生命质量，从而提高人力资源质量，延长人力资源的使用寿命。其次尊重人的兴趣和生活方式。这些尊重，可以激励人们的思想自由，促使图书馆员发挥自身的能动性与创造性，有利于人力资源的开发和利用。再次尊重人的劳动方式和劳动成果。这是激励图书馆员努力工作、积极向上、奋斗不息的重要内容。最后尊重人的个人目标，实现组织目标和个人目标的结合。

②奖惩。这是人力资源激励的基本手段。在人力资源管理中，应坚持奖惩结合，奖励为主。奖惩时，必须坚持公平合理的原则，注意根据不同的人和人的优势需要进行奖励，注意拉开档次，但不要差距太大。注意物质奖励与精神鼓励两种方式的合理使用，以精神鼓励为主等。

③竞争。这是提高激励效应的推动力。图书馆知识管理，以知识创新和技术创新为手段来获得高效益的知识服务,必须强调管理过程的竞争性。如图书馆组织创新和制度创新中所实行的竞争上岗，就是激励图书馆员积极上进、主动发挥潜力的有效方式。工作任务的挑战性，图书馆发展中所面临的各种挑战，都促使图书馆员和图书馆组织由工作型、事务型变为学习型。图书馆在知识经济的竞争环境中转变为学习型组织。学习型组织通过促进图书馆员的创造性学习，通过图书馆员对业务活动进行反思或对新思想进行实验，从而得到新经验、新知识，以促使图书馆员致力于实现图书馆的总目标。

④参与。这是激励的一种重要方式。参与式管理是民主管理的最好方式。参与激励，是指管理者通过一定的制度和形式，让图书馆员参与组织的决策、计划的制定，对某些事情的处理和对某些问题的讨论和管理。图书馆员大多数具有较高的科学文化水平和管理能力，民主意识和参与欲望

都相当强，既有参与意愿，又有参与能力。实行参与激励，不仅会使图书馆决策科学化、合理化，而且有利于总目标的实现。

（3）人力资源的学习管理

图书馆知识管理的最终目的，是建立适应知识经济时代的学习型组织，以实现知识创新，向所有需要知识的人们提供优质、高效的知识服务。知识创新要求图书馆组织转变为学习型组织，要求图书馆员变为学习型人。而人力资源的管理，主要是对人的知识和技能等的管理。为实现知识创新，必须加强对人的学习管理。图书馆管理改革所建立的竞争机制，对传统图书馆员提出了挑战。而应对这一挑战的最好办法是学习。学习不仅是图书馆员提高自身竞争优势、适应工作岗位的重要手段，也是图书馆员自我更新、实现自我价值的最重要途径。所以，对图书馆人力资源的管理，实际上是对图书馆员的学习管理。人力资源的学习管理，主要有以下几方面：

①建立激励机制。如竞争上岗、奖惩严明等，促使图书馆员由被动学习转变为要求学习、主动学习、自觉学习。

②制定计划。包括图书馆整体学习目标和个人学习目标、计划。

③实施计划。包括各种培训、送出去学习、请进专家传授、各种自学方式（如自考、夜大、函授）等。

④图书馆要为图书馆员学习创造良好的氛围，尽力提供各种便利条件。

⑤定期检查学习效果。

总之，通过对人力资源的学习管理，使图书馆员提高知识运用和创新的能力，具备较高的信息素养和知识素养，进而提高图书馆员的竞争能力，使他们真正成为知识导航员、网上领航员、知识管理者。

二、图书馆人力资源管理现状

图书馆作为知识信息的传播中心，必须开发人力资源，增强实力，才



能更好地利用所拥有的技术和信息为社会服务。人力资源的特殊之处，在于它具有主观能动性，所有技术在图书馆上的运用都必须通过人来完成，其他一切资源的开发和利用，都建立在人力资源的开发和利用之上。图书馆的规章制度、工作标准由人制定，也只有通过人的执行才能发挥作用。所以，图书馆人力资源管理，是图书馆工作的重要内容。然而，目前图书馆人力资源状况并不乐观。

（一）人力资源的供需双方严重失衡

在一些图书馆，领导层对图书馆的人力资源引进和配置，缺乏系统科学的规划，或虽有规划，往往迫于各种关系的压力和个人的偏好，造成人员引进的盲目性、随意性，以及人员配置上的学非所用、干非所长的现象。具体而言，一种情况是：由于主管部门和相关业务关系部门的外在压力，图书馆长期以来成为解决学校教职工子女就业和引进人才的配偶就业的当然选择，实行岗位聘任后又成了其他部门岗位分流人员再就业的场所。这样，就造成了引进人员的知识层次和素质参差不齐。人员引进的盲目性，极大地阻碍了图书馆整体工作的开展和工作效益的发挥。另一种情况是：即使引进的是优秀的专业人才，由于各种关系的原因和领导的偏好，得不到有效的配置，特定的图书馆员没有放到合适的岗位上，造成许多图书馆普通工人干着专业性、业务性强的工作，而专业人员却干着很难发挥其特长的简单重复性工作。再者，专业人才岗位收入和普通工作人员的岗位收入差别不大，客观上使专业人才变成了普通员工，无形中减少了图书馆高层次人才数量。所有这些，都在很大程度上造成了专业人才的浪费，也打击了专业人才的积极性和创造性，给图书馆人才流失埋下隐患。

（二）人才流失现象严重

目前图书馆人才流失失控，特别是高素质人才，根本就留不住，而低层次人员又无法消化。据天津市图工委的调查，天津市的高校图书馆专业人员中，11%表示对图书馆工作不感兴趣，16%抱着有机会就走的态度，

50%图情专业的大学生已跳槽。在江苏高校图书馆，只有13%的人对图书馆感兴趣，准备调走的占35%。全国高校图工委曾对北京、武汉、长春、广州等地高校图书馆的大学生进行了一次调查，结果显示，安心图书馆工作的只占47.8%，想调走的占39%。另外，根据调查，各大专院校近几年来从毕业生中留下3000多名非图情专业毕业生充实到图书馆，可经过各种渠道外流的就达2000余人。

公共图书馆财政收入主要来自政府拨款，许多高校图书馆也常常受制于学校经费紧缺状况；加之馆内缺乏现代人力资源开发和管理的机制，在目前就业紧张的形势下，虽然图书馆暂时吸引一批专业人才，但有相当一部分专业人才和高学历人才，只是将图书馆作为他们职业生涯的一个中转站。他们会通过调动工作或考研等形式调离图书馆。图书馆高层次人才数量的减少，在很大程度上制约了图书馆的信息化建设和知识创新等方面的发展。

（三）人力资源结构失衡

图书馆人才引进机制的不科学和人才的流失，往往会造成图书馆人力资源结构的失衡。具体体现在以下几个方面：①学历结构的失衡。在大多数图书馆中，受过高等教育的人才比例偏小，大多数工作人员只有大专或大专以下学历。根据全国图工委在在2007年对2005年全国226所高校图书馆硕士学位的职工数量的调查，共有155所图书馆的硕士学位职工数量不超过5人，其中71所高校只有一人。另外，全国图工委在2007年还对包括复旦大学图书馆、北京大学图书馆在内的45所高校图书馆2005年博士学位职工数量进行了统计。其中，36所高校只有1人。②专业结构失调。一方面是由于图书馆员专业人员没有顺应时代的发展，及时吸收新的知识，如计算机知识，造成自身知识的老化和结构单一；另一方面，是由于图书馆专业人员的知识不全面。③年龄结构失调。年级较轻的人往往追求激情和挑战，所以他们会觉得图书馆工作索然无味，不愿意呆在图书馆，



而那些追求稳定的中年或老年人，却觉得图书馆的工作很适合他们。这就造成了图书馆的年龄结构失衡，不利于图书馆的长期发展。④性别结构失调。图书馆中往往女性占多数，这主要是因为图书馆工作的特殊性。图书馆人力资源结构的失衡，严重影响了图书馆职能的发挥和长远的发展。

（四）人力资本匮乏，缺乏系统的人力资源开发和管理规划

在目前网络化、信息化和数字图书馆等方面的发展趋势下，许多图书馆的管理层，往往存在着见物不见人的现象：重视物质资源和财政资源的投入，不断添置更新现代技术设备等硬件设施，却忽略人力资本的投入；另外，现在许多图书馆虽然将人才的引进作为一个重要的工作环节，但却缺乏对人才的再教育、培养和有效利用。这主要是由于一方面图书馆运行经费向物质资源的倾斜，加重了所占资金的比例，使得人力资本的投资相对减少；另一方面，人力资源开发管理的观念落后，缺乏系统的人力资源开发和管理规划。

三、图书馆人力资源管理现状分析

目前，图书馆的人力资源管理存在诸多问题，人才的引进、配备、再教育及更新等都不尽人意，严重制约了图书馆的发展与改革。对于这种现状，可以从图书馆的内部环境与外部环境进行分析。

（一）图书馆外部环境因素

1. 图书馆职业的社会地位不高

近些年来,我国图书馆员的基础素质和专业能力有了比较大的变化,但由于图书馆工作自身的特点及其社会影响能力等局限，图书馆员在社会大众心目中的形象，依然停留在收收发发、借借还还的出纳员层面上，图书馆员的职业地位尚没有获得社会的充分理解。与此同时，因为在我国，图书馆的运行是依靠政府拨款的，并不是以盈利为目的，它主要侧重于向社会大众提供知识服务，没有直接的经济来源。图书馆这些问题的存在，自

然地表现在图书馆员的物质待遇明显低于社会同等专业工作者。而一种职业的社会地位，往往取决于该职业的收入水平。这就造成了图书馆职业的社会地位不高，难以吸引或留住优秀人才。

2. 市场经济为人才市场提供了广阔的择业渠道

市场经济形式下，经济利益诱惑是相当大的，人们常常以工作收入来衡量自身价值的实现与自尊心的满足。与此同时，在市场经济条件下，人才市场日益活跃，人们的择业范围越来越宽，机会也越来越多，择业观念和价值观念也发生了很大的变化。对物质利益的追求，使人们并不安于长时间，呆在低收入的岗位上，纷纷挤向高收入行业。以前，图书馆工作由于具有固定的收入和较好的福利待遇，使许多人都很羡慕。而如今，人们在选择工作时不但要追求工作成就感，还要有相应的经济价值追求。所以，对于仅靠财政支持发展的图书馆来说，这种优势已经不存在了。因为和其他行业和职业相比较，图书馆工作收入菲薄，人际交往范围狭窄，工作投入和收入比例失调，出现了价值差异，致使许多有能力、高学历的人才和热门专业人才纷纷流失。

（二）图书馆内部环境因素

1. 图书馆人力资源开发管理的观念不强，缺乏危机意识

从全国高校图书馆的整体情况来看，现代人力资源开发与管理的新理念还没有完全建立起来，许多图书馆对人员的管理基本上还停留在传统人事管理上，表现在对人力资源管理的新理念缺乏了解，对人力资源开发与管理重要性缺乏认识。把图书馆事业的发展主要还定位在硬件的资金投入上，以为资金的短缺是图书馆发展的瓶颈，还没有意识到图书馆发展的真正危机和瓶颈，是高素质、现代化的知识创新型人才的短缺。所以，在实际的管理工作中，不少图书馆，例如许多“211”院校的图书馆，抓住这几年“211”专项资金支持的机会，大力进行硬件设备的更新和文献资源建设。这本无可厚非，也是必须去做的。但是，在“211”项目的规划上



很少考虑到人力资源的开发建设问题，图书馆发展工作的中心主要还集中在事和物上，还没有转到以人为中心的发展观上。所以，对人才开发的意识不足，人才危机意识淡薄。特别是许多图书馆的主要领导人，缺乏现代化的人力资源开发和管理理念，还停留在传统的人事管理上，观念滞后于时代发展的需要，已经成为高校图书馆事业发展的主要障碍之一。

2. 人力资源开发与管理的制度不规范

由于许多图书馆在人力资源的管理方面还停留在传统的人事管理上，缺乏人力资源开发和管理有效的长期规划，以及对这方面机制和管理方式的研究，并且一部分图书馆在人员配置、培训、工资管理等方面盲目遵从上级旨意而不顾实际需要，致使部分高级管理人才流失严重，人员知识结构、比例不合理。一方面导致岗位设置和人员结构不匹配，人力资源配置不合理，不能很好地体现能级对应的原则，造成一定程度的人力资源浪费；另一方面，收入与员工的岗位、实际工作表现、科研成果挂钩的激励机制还没有真正发挥作用，分配中的平均主义思想还未根除缺乏规范系统的人力资源培养、引进、稳定和岗位业绩、职责考核等方面详细的操作制度，激励与约束还没有在管理中发挥作用。这样，在管理中就不能很好地激发馆员的潜能，使馆员很难对图书馆产生归属感。由于缺乏系统的培训和教育机制，还导致了工作人员的知识结构老化，难以适应新时期图书馆事业发展的需要。

3. 缺乏高层次人才的工作环境和发展空间

在知识经济时代，建设新型的数字化图书馆和研究型图书馆等知识型图书馆的过程中，高层次的创造型人才对图书馆的发展至关重要。然而，当前我国图书馆总体上高层次人才匮乏和流失的现象十分严重，其中一个主要原因，就是图书馆缺乏高层次人才发展的空间和工作的环境。到目前为止，我国许多高校图书馆还是以传统的作业流程设置部门、配置人员，图书馆工作还是以图书资料的编目分类、借阅流通为主要内容，还没有转

向以知识的深层加工和专门知识的定向服务、信息资源传递为主的新时代图书馆发展需求上来。在这种环境下，高层次人才难有用武之地，看不到自身的价值，束缚了他们进行创新工作的激情，局限了他们的发展空间。为了找到自身的价值，不使自身的知识老化，这也迫使许多高层次的人才不得不流走。

第二节 图书馆员的职业生涯管理

任何一种管理方法和手段，都必须通过对员工的职业生涯管理得以实施，图书馆知识管理理论的推行也是如此。这里，有必要基于知识管理视角，对馆员职业生涯的管理进行介绍

一、职业生涯管理的概念

（一）职业生涯管理的定义

职业生涯又称职业发展，是一个人一生中在职业活动上的全部经历（《现代劳动关系词典》）。具体来说，它是指一个人从确定职业目标开始，通过职业学习，从事各种职业，直至职业劳动最后结束的所有职业工作历程。

根据《现代劳动关系词典》，职业生涯管理指组织成员个人或者成员个人和组织的职业生涯管理部门一起，对职业生涯规划所进行的准备、实施和监控的总称。职业生涯管理理论，是建立在职业生涯设计和规划理论的基础之上的。职业生涯管理是一种比职业生涯设计和规划更高一级形式的管理方式，并在目前得到了十分广泛的应用。对于这一定义，如果从组织的层面来理解，就是指企业从组织目标和员工能力、兴趣出发，与员工共同制定和实施的一个符合企业组织需要的个人成长与发展计划。从个人层面来理解的话，职业生涯管理则指员工为寻求个人的发展而与组织共同制定和实施的既能使个人得到充分发展，又能使企业组织目标得到实现的个人发展计划。



（二）图书馆职业生涯管理

无论从那一个角度理解，可以看到职业生涯管理都是与员工个人价值的追求和组织发展目标的实现紧密相连的。从马斯洛的需要层次理论可知，个人的发展和自我实现是最高层次的需要，而组织帮助和引导员工实现自己最高层次的需要，就会让员工在组织中获得自我实现的动力，最大限度地激发他们的创造力和积极性，从而推动组织的发展，实现组织所设定的目标。就图书馆而言，职业生涯管理包含三个方面：第一，建立有效职业生涯管理体系，是图书馆员实现其职业生涯目标的根本保障；第二，帮助馆员制定和执行职业生涯规划，是图书馆员职业生涯成功的关键；第三，为工作人员开辟不同的职业生涯道路，保证发展机会均衡。

二、图书馆实行职业生涯管理的必要性

（一）促进个人目标与组织目标的整合

前面在谈到职业生涯管理的定义时，不管是从组织角度还是从个人角度理解，职业生涯管理的最终目的，都是组织目标与个人目标的“双赢”，既要保证组织目标的实现，又不能置个人目标于不顾。

那么，如何保证这一点的实现?如果图书馆员的个人目标与图书馆的发展目标不相一致，甚至完全相反。在这种情况下，一方面，组织无法为个人价值的实现创造条件，或许还会为其制造障碍；另一方面，个人也不能为组织做出贡献，因为他的个人预期发展目标的期望值降低，丧失了应有的工作热情。这对于组织吸引和有效利用高素质人才是极为不利的。反之，当图书馆员个人目标与组织目标相一致时，图书馆员就会将组织目标当成自己的工作目标；或者从某种角度说，这两者已经成为一个不可分割的整体，一荣俱荣。因此，图书馆员各方面的积极性就会大大提高，愿意完全展示自己的能力和潜力，既对组织发展有利，又满足了自我实现的需求。

对于这一点的实现，职业生涯管理有效的保证了个人目标与组织目标的整合。

图书馆员职业生涯管理，是在图书馆发展目标的基础上，根据员工的个人特点来进行的。一方面，职业生涯管理使馆员全面了解图书馆的发展目标和发展策略；另一方面，职业生涯管理在帮助员工制定职业生涯规划时，充分考虑了图书馆员的现状、能力、个性、职业兴趣、职业发展需求和发展目标等个人特征。所以，职业生涯管理系统有效抑制或调整个人目标在图书馆组织目标整合上的偏差，使图书馆员与图书馆同向、同步发展。

（二）图书馆凝聚人才的有效手段

人才流失是目前许多图书馆必须面对的问题。外部社会和经济因素对图书馆员价值观念的影响，图书馆自身的资金和管理缺陷在短时间内都很难有所改善。受教育程度的提高，使人们实现自我价值的愿望增强，对职业成功和职业成就寄予厚望。所以，从某种角度来说，就存在人的自我实现需要与图书馆不能有效地满足这种需要这一突出矛盾。为了解决这一矛盾，吸引人才，留住人才，图书馆除了提供薪水，还必须考虑和重视人才的个性特征，向图书馆员提供各种升迁发展的机会和发展空间，提供更丰富、更具挑战性的能够满足他们自我实现需要的工作，以使图书馆员在工作中获得成就感并得到发展。

图书馆员的职业生涯管理，从每位图书馆员的能力、性格、兴趣等个性特征出发，充分关注个人在组织活动中谋求自身职业发展的愿望，根据其个性特征及发展潜力、发展愿望，安排他们去做更适合且有利于个人和组织发展的工作，并在组织活动过程中给予其追求职业发展的积极配合。如在组织内部创造一种高度的人文关怀、健康的组织文化、轻松的心理环境和愉快的工作氛围等，以此调动和激发图书馆员的工作主动性和创造性，提高他们的自我价值实现的成就感和满足感以及心理归属感，从而愿意从事图书馆工作。这些都毫无疑问让图书馆能够留住人才、凝聚人才，使图



书馆在较长时间内保持人力资源优势和组织核心竞争力的稳定。

（三）自我实现的需要

每个人都是自己人生事业的规划者、设计师，都会为自己构想出发展的蓝图和奋斗的目标，以此来指导自己的行为，实现自己的人生目标。但是，一部分人却不能对自己职业生涯做出科学的规划，要么是在规划职业发展目标时，过高估计自身的能力或规划的可信性；要么是没有充分认识到自己的潜力，低估了自己；要么是仅仅根据自身的单方面情况，没有考虑或者充分考虑外界因素对职业生涯规划的制定与实现的影响。当在职业生涯发展过程中遇到挫折时，有的人一味将原因归结到外界因素上，有的人却认为这完全是自身能力或努力程度太低。不管是那一种，对于员工的职业生涯发展都是不利的，会阻碍员工的自我价值实现。

图书馆实施职业生涯管理，能够引导员工正确充分的认识到自己的能力，帮助员工挖掘自身的潜力，将隐性知识转化为显性知识，制定科学的职业生涯规划；能够帮助员工肯定自身的优点，认识并改正自己的缺点，使员工不管是在工作上还是在生活上更加自信。同时，图书馆还能为员工提供各种有利的环境，如学习环境、鼓励竞争和激励机制等。这些能够保证员工职业发展目标的有效实现，最终实现员工的自我价值。

（四）图书馆实施知识管理的需要

人力资源管理是图书馆知识管理的核心内容。图书馆员工的职业生涯管理，作为人力资源管理的一种手段，能够使员工正确认识和有效利用自身的显性知识以及隐性知识，积极优化自身知识结构，激发他们的工作积极性和创造能力，能使图书馆工作人员的个人追求与图书馆的目标科学有效的结合起来。职业生涯管理，使图书馆员的能力得到了更好的运用，不同的工作人员被放在合适他们的岗位上，潜在能力也进一步得到开发。人才能力的激发，进一步为图书馆其他资源（如文献）的开发与利用奠定了基础。所以，图书馆员的职业生涯管理，既促进了人力资源的管理，又保

证了图书馆其他资源的有效开发与利用,从而促进图书馆知识管理的实施。

三、图书馆员的职业生涯管理

现代图书馆职业生涯管理，是在图书馆知识管理目标和管理模式的指导下,从员工的整个职业生涯来进行该员工的人力资源开发和配置的设计,并为生涯计划的实现提供动态工作方式。

（一）建立有效职业生涯管理体系

建立一个有效的职业生涯管理体系，是员工个人发展与组织需求相匹配的过程。根据马斯洛的需求层次理论和知识型员工的人性特点，知识型员工更注重在工作中如何能够最大限度地发挥自己的潜能，有效地实现自我价值以取得事业上的更大成就。所以，图书馆对员工职业生涯的管理，包含员工职业生涯的自我管理和组织协助员工职业生涯管理。其中，组织对员工的职业生涯管理，要为员工提供必要的教育、训练、岗位轮换等发展机会,并给予员工多方面的职业指导和咨询,以促使员工职业目标的实现。

（二）帮助馆员制定和执行职业生涯规划

个人制定职业生涯规划，是从长远的考虑出发，希望得到职业上的成功。但当一个人进入到组织后，职业生涯规划就不再是个人的事了。因为无论个人有怎样的职业期望，都要取决于组织所能提供的实际工作岗位；同时，由于个人认识和能力限制，个人的职业生涯规划往往并不那么科学和系统。因此，只有图书馆参与工作人员的职业生涯规划中，才有可能形成规范的、系统的、科学的个人职业生涯发展规划，工作人员的个人职业目标才能实现。图书馆要帮助工作人员正确地分析自身状况，及时公布图书馆中的各项工作要求和岗位空缺，根据工作人员的实际状况和图书馆的切实需求，探索工作人员职业发展的有效途径。

图书馆在帮助图书馆员制定职业生涯规划,可以从以下几个方面考虑:

①确定志向。志向是一个人的人生观、价值观的体现，影响着一个人



的奋斗目标、努力程度以及最后成就的大小，是图书馆员整个职业生涯发展的起点和关键。图书馆实施职业生涯管理，必须首先帮助员工确立其志向，这是职业生涯管理成功与否的必要条件。

②自我评估。每个人的知识、能力、性格、兴趣等是不相同的，适合的工作也不尽相同。正确的自我评估，是职业生涯发展的根基。

③环境评价。图书馆员身处图书馆这个环境之中，所以要分析图书馆的特点、环境变化的情况、自己在图书馆中的地位、图书馆对自己提出的要求，在自我评估的基础上，找出自己合适的岗位，并找出哪些是对自己发展有利的，哪些会阻碍自己职业生涯的健康发展。

④设定目标。根据上述评估，在确立了志向，并且对自身和环境有了客观认识之后，还必须依次为自己设定一个可行的科学的目标，作为自己的努力方向。

⑤设计与措施。在确定了职业生涯目标后，制定实现目标的行动计划、方法和手段。

⑥评估与反馈。职业生涯的发展过程并不是一帆风顺的，影响职业生涯的因素很多，有组织外部的，也有组织内部的，还有个人的，这些因素都不断变换着。有的变化因素是可以预料的，有的变化因素难以预料，因此，要不断对职业生涯目标进行评估和反馈，使职业生涯朝着正确的方向发展。

（三）为工作人员开辟不同的职业生涯道路

图书馆传统的纵向晋升阶梯，为工作人员提供的职业生涯过于狭窄，提供的升迁机会十分有限，既不符合广大工作人员的不同需求，也无法保证让所有的工作人员都能得到发展机会，而图书馆员工又将职位的升迁看作是自我价值实现的一种方式。虽然近年来图书馆职称评定日益规范化，图书馆员工在业务职称方面步步提升成为一个较为稳定的职业发展道路。但这条职业发展道路对图书馆员亦有一些不利因素，因为职称是以学历、

年限作为基本标准的。目前，国内进人图书馆的人员素质高低不一，有相当部分图书馆员缺乏学历。因此，这些馆员会缺乏个人发展空间。一部分图书馆员参加学习只考虑学历问题，不考虑进修专业是否符合工作需要。所以，为了给馆员提供更多的发展机会，针对图书馆目前的人力资源状况，图书馆必须依据每个工作人员的特点，设立新的、合理有效的职业生涯道路。

从组织内部纵向来说，可以增加馆员发展的级次。从目前国内图书馆职称、职位情况看，图书馆员的职位级别较少，图书馆员容易进入职业停滞，影响工作积极性。目前，国内一些图书馆已经对人事管理制度进行了改革。如国内某著名高校图书馆将图书馆工作岗位设为 9 个级别，采用岗位与职称不挂钩（但职称评定首要条件是胜任该职位的工作）、岗位津贴的方式，设定 9 个级别，使图书馆员上升的空间层次增多，对馆员是个良好的激励。

从组织内部横向来说，可以用工作轮岗的方式，使员工处于经常性的挑战中，避免长期处于同一岗位带来的厌倦和发展停滞，增加其成就感。图书馆鼓励馆员接受交叉培训并学会完成各种任务，以便让他们能进行职务轮换，适应多种岗位和工作。职务轮换增强了馆员受聘能力和职业发展机会，使员工得到发展新技能的机会，为图书馆人员配置提供了方便，也加强了员工对不同岗位的相互了解，有利于不同工作环节之间互相沟通与合作。图书馆工作轮换，主要应用于两个方面：一是新人馆的馆员，为了获得较宽的知识面和实践经验，采用轮换方式，在各个部门和不同的岗位之间轮流工作；二是适用于培养通才。对于潜力较大的馆员，为了培养其管理技能和积累经验，在同一职级上轮流任职。



第三节 基于知识管理中的图书馆领导角色

可以这样说，知识管理环境下，搞好图书馆管理工作的关键在图书馆领导。

一、传统人事管理模式中图书馆领导的无奈

传统的人事管理受计划经济模式的制约，强调人事管理功能的发挥，侧重规章制度的管理。在图书馆评估时，要求的指标往往是图书资料的收藏总量、人均册次、馆舍面积等，很少关注人员结构的组织情况，造成对人才的不够重视。在管理体制上，图书馆领导始终接受着行政高度集中的管理和多元等级结构的制约。馆长的职责也只是使用好资源，不拥有人事自主权，无法考虑人才的培养和提高等问题。这些现状，严重阻碍了图书馆的发展，使图书馆无法适应新时代知识经济的潮流。

二、馆长有效领导力剖析

（一）非专业领导的先天不足

公共图书馆馆长及副馆长，是由文化主管部门直接任命的。由于图书馆是公益性的文化教育机构，使上级部门对图书馆认识出现偏差：图书馆是靠国家养活的，不创造经济效益，甚至可有可无。基于这种认识，在任命馆长时，就有很大的随意性和明显的人为主观意识。上级很少考虑图书馆工作的需要，而只是为安排官位安排官长，而不是安排图书馆馆长。因此，任命的馆长要么不具备图书馆专业知识，要么不熟悉图书馆业务，无法在短期内适应图书馆工作。这就从源头上造成了图书馆馆长先天不足的致命缺陷。据有关资料表明：在我国 185 所高校的 363 名有正副高级职称的大学图书馆馆长中，教授和副教授有 237 名，占了 65. 3%的比例；在 618 名馆长、副馆长中，仅有 35%的人是从图书馆员中提升的，而且还多为副馆长。

与此相对照，美国对图书馆馆长的学历要求就非常严格。早在 1974 年，美国就规定馆长任职前必须毕业于图书情报学院。美国现有的 2000 多所大学图书馆的馆长，全都获得了图书馆学硕士学位，获图书馆学博士学位的也达到了 70%。相比之下，我国大学图书馆馆长的专业化程度明显偏低。

（二）僵化的动力机制导致不作为

沿用了几十年的计划经济模式，使图书馆馆长期处于懒惰状态，吃皇粮等靠要，一直是图书馆维持日常运转的惯常思维。其人事分配形式，仍维持过去的传统格局。上级下达编制、调配员工、委派干部，员工、干部一经使用，无论优劣，稳端铁饭碗，没有忧患意识。职称评定，严重的论资排辈，即使申报条件再充分，也得熬，也得等，一个萝卜一个坑的守摊式工作方式，不承担任何风险、相对稳定的工作环境。尚未引进竞争机制的管理模式，形成了领导习惯于应付日常琐事，缺乏开拓、创新意识及业务知识积累。具体来说，这种不作为体现在以下两个方面：

一种是图书馆领导不重视图书馆工作。或有目的有选择性地对馆长的职责留下空白，导致馆长行为失范或无作为。这种权力无为现象，与馆长的学历、职称无关，而与馆长是否有敬业精神和崇高的职业道德有关，是否公平公正出于公心有关。对他们职权范围内该管的事，一些图书馆长只求安稳，认为只要不出问题就行，做事马马虎虎，不讲原则，导致图书馆工作出现无序状态或瘫痪状态。这种权力无为现象，由于没有科学人事制度管理与制约。如不加以纠正，将贻害无穷，影响图书馆的声誉，破坏图书馆的形象。这种不作为从长期来看，会造成图书馆工作松散，磨灭图书馆工作人员的工作兴趣，变得对工作好坏无所谓而麻木不仁。这一状况会进一步影响图书馆的正常运作。

另一种表现为工作偏离。作为图书馆领导者，有些图书馆馆长往往还身兼专家、顾问、编委及其他社会团体等多种要职；加上日常的单位



管理、各种会议、报告，会面对各种各样的工作和任务，有简单的，有烦琐的；有重要的，也有次要的。作为领导者，如果事必躬亲，面面俱到，不仅时间和能力不允许，还会影响领导效率。踏实勤奋、吃苦耐劳的形象，不是一个领导者应该追求的。如果是一心专注于自己的专业研究，在图书馆管理方面会显得力不从心，出现个人目标与组织目标的错位，最终造成个人目标与组织目标难以双赢。也许这些图书馆领导人员在其他方面有很大的成就，但是作为一名领导者来说，却是失败的。

（三）缺乏战略眼光和组织规划

知识和信息与通讯技术革命，给世界带来前所未有的变化。作为一名图书馆馆长，如何运用战略眼光搞好图书馆功能定位和发展建设，显得十分重要与紧迫。目前我国实行的馆长任命制，势必引导馆长在任期之初必须要做出一些形象工程，在图书馆的发展、服务、竞争及人才的素质结构定位方面，易出现错位和偏离，图书馆容易出现盲目发展或忽视长期规划。由于缺乏发展战略及方向所造成的浪费，是图书馆馆长在管理上的最大失误。如一些图书馆馆长没有认识到电子网络对于图书馆发展及改革的重要性。高校图工委在 2007 年 5 月 25 日公布的 2005 年 284 所高校图书馆电子图书累积量排行榜中，苏州大学图书馆是 1325543 册，中央财经大学图书馆和甘肃农业大学图书馆是 200 册，贵州民族学院图书馆 只有 20 册。同样在 2007 年，全国图工委对 2005 年 175 所高校图书馆个人电脑数量进行的调查，其中苏州大学图书馆 1102 台，复旦大学图书馆 660 台，宣城职业技术学院图书馆 3 台，上海电子信息职业技术学院信息中心图书馆只有 2 台。一些新馆在建设中仍然沿用传统的小开间封闭式格局，严重浪费人财物等等现象屡见不鲜，暴露出图书馆领导缺乏战略眼光和组织规划。



三、基于知识管理的图书馆领导角色

（一）提高图书馆领导素质

图书馆领导对于图书馆的自动化、数字化和网络化，对于图书馆工作的有效展开和服务的人性化，都起到至关重要的作用。这就意味着图书馆领导必须要具有较高的素质，既要有过硬的政治思想觉悟与政策理论水平，又要有熟练精通的专业知识；既要有较强的组织管理及领导能力，又要有良好的人格素养。

1. 政治素质

对于一个组织的领导者来说，其领导作用不仅体现在业务上，还应该体现在政治思想素质上。也就是说，图书馆领导者要以身作则，坚持社会主义方向，坚持正确的政治立场，坚持用马克思主义的理论思想及方法论指导自己以及图书馆的工作。要做到这一点，首先，图书馆的领导者必须加强毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”等政治理论学习，始终与党中央保持高度一致。其次，要强化责任，要具有公仆意识和服务精神，敢于对党和人民高度负责。再次，图书馆领导要时刻振奋精神，要有开创图书馆事业新局面的信心和决心，做到胜不骄、败不馁，不断地探索图书馆在激烈的竞争中求生存、求发展之路。

2. 创新思维

图书馆的发展与进步就是一个不断创新的过程。在这一过程中，馆长必须要有长远的目光和预见能力，要勇于创新，敢于突破传统的思维模式，用现代创新思维观念衡量自己所作所为。处于网络环境下的图书馆要想保优势，就必须创新。比如文献信息的收藏与开发创新、服务创新、技术创新、管理创新等。一个勇于开拓、不断创新的馆长，会给图书馆带来生机与活力。

3. 领导才能

图书馆馆长的领导才能包括指挥、协调、授权、影响力等。要提高图



书馆长的领导才能，首先，要提高战略指导能力。这就要求图书馆馆长广泛地吸收多方面的信息资料，对事情的轻重缓急有绝对的把握；同时，时刻关注客观环境的变化，具备对客观事物的洞察力和综合、分析和解决问题的能力，以提高驾驭全局、指导图书馆战略方向的管理能力。其次，要提高平等待人、公道处事的协调能力。图书馆领导要全面了解员工的工作能力、人格特点和工作兴趣。在安排工作时，要因人施用，扬长避短，以充分调动大家的积极性，发挥各自的特长作用；同时，要公平公正地评价总结他们的成功与失败，调动一切积极因素。第三，图书馆馆长要有制定工作蓝图的计划能力。每一项工作的成功实施，都需要周密地制定计划与详细的工作步骤。计划是图书馆目标实现的基础。图书馆员必须清楚地认识图书馆的短期与长期目标，在认清现在与研究过去的基础上，制定出未来的工作计划。

4. 专业素质

21 世纪的图书馆工作，既有传统的采访、分类、参考咨询、流通借阅等工作内容，又有现代化图书馆的最新课题。这就要求图书馆馆长必须拥有广博的知识和技能。首先，图书馆馆长要有扎实的图书馆学，信息科学，计算机科学等专业知识。这样，图书馆馆长才能了解图书馆的各种业务工作，才能带领学科馆员进行科研攻关，才会在培养人才上具有战略眼光。其次，图书馆馆长要熟悉与之相关的其他专业学科领域的基础知识，如管理学、心理学。在 21 世纪这一知识社会，随着交叉学科、边缘学科以及新型学科的不断出现，各个学科之间不再相互独立，而是相互融合，相互促进，没有明显的界限。这就给图书馆馆长提出了更高的要求。

5. 人格素质

指的是个人特性和品格，包括自知或反省行为。良好的人格素质有助于塑造良好的领导形象，有助于增强影响力和号召力，赢得其他工作人员的尊重；同时，好的人格素质能起到激励作用，感召、鼓舞图书馆工作人



员的士气，调动他们的潜能。这种人格素质体现在多方面，如公正无私，胸怀坦荡，谦虚谨慎，联系群众，发扬民主等。要具备良好的人格素质：一方面图书馆领导者必须不断学习文化知识，勤于实践。文化知识的修养是塑造完美人格的重要途径，实践不仅是知识的源泉，还能巩固和丰富知识。另一方面，要反省自身，坚持不懈。图书馆馆长应该时刻反省解剖自身，弥补不足，坚持不断完善自己，塑造高尚的、完美的人格形象。

（二）有所为与有所不为

无论是那行那业，都有一定的行业道德，即从事某职业活动所必须遵循的行业规范。根据《中国图书馆员职业道德准则（试行）》，图书馆馆员的职业道德应是：确立职业观念，履行社会职责；真诚服务读者，文明热情便捷；发扬团队精神，树立职业形象。2002 年教育部颁布的《普通高等学校图书馆规程》中，明确指出图书馆馆长要主持全馆工作，领导制订发展规划、规章制度、工作计划及经费预算，组织贯彻实施。图书馆领导应该时刻清醒哪些事情对于一个领导者和图书馆来说是最重要的，并集中精力去做好它。这就是图书馆馆长的有所为。馆长可在图书馆读者最多的地方设立馆长信箱，在校园网络上设立留言板。这样，不仅可以收到读者对图书馆提出的意见和建议，还能使图书馆的工作得到改进，给馆长提供智力的支持。

对那些看起来紧急但不重要，或既不紧急又不重要的事情，不要投入过多的精力，可将其交给下属去做，即有所不为。图书馆领导的工作重心应该放在图书馆的管理决策、组织内部各种资源的引进、配备、开发、利用和管理，战略发展目标的制定以及各方面的创新和改革上。

（三）适才适用

组织目标是在管理者的统筹指挥和员工的积极配合下才得以实现，并不是仅仅有优秀的管理者就能完成。因为没有一个人能把实现组织目标所必须进行的全部任务都担当起来，一个人的能力、知识结构、时间都是有



限的。因此，作为馆长，应该充分了解自己的员工，掌握发挥下属工作积极性和创造性的方法，让每个人的能力得到充分发挥，才能提高团队的凝聚力和战斗力，完成图书馆短期和长期的计划。

要做到这一点，图书馆领导首先要“知人”，即必须充分认识员工的个性、兴趣、能力和潜力等。这就要求图书馆领导具有超乎寻常的鉴别力和判断力，公平公正的从直接观察员工的日常工作表现、他人的反馈或者与员工的交流中，发现人才、挖掘人才。

充分认识员工的目的，是为了更好地委以重任。所以，在图书馆领导了解了下属的能力之后，还要根据实际情况，将他们安排到合适的岗位上，做到人尽其才，才尽其用，各得其所，各立其功。在用人时，馆长一方面要懂得取其长避其短，善于发现员工的优点，运用他们的长处，并把他们委派到到能充分发挥他们长处的岗位上；另一方面，要充分信任，用人不疑，在适当的时候大胆放权，使员工在工作时不至于缩手缩脚，有所顾虑，激发员工的积极性和创造性。

第四节　基于知识管理的图书馆人力资源管理模式

针对知识管理环境下的图书馆人力资源管理特征，图书馆人力资源管理模式，主要有加强人力资本管理，培育知识工作者；做好人力资源管理的规划；优化组织结构，并优化配置人力资源；建立科学高效的绩效考核、激励与竞争的管理机制。

一、基于知识管理的图书馆人力资源管理特征

在第二章第三节中提到了知识管理模式中，有一种是以馆员和读者为中心的管理模式。究其实质，也就是以人力资源为中心的管理模式，它是图书馆知识管理发展的必然趋势。其基本特征如下。

（一）以人为本——人力资源管理的核心理念

以人为本，就是把人作为图书馆最重要的资源。尊重人，理解人，关心人。围绕着如何充分利用和开发人力资源而开展管理活动，激发人的活

力和创新精神，从而实现人的全面和自在的发展，使图书馆的发展目标和员工的发展目标达到一致。人的全面和自在的发展，是以人为本的精髓，更是图书馆人力资源管理的核心理念。

（二）知识型员工——人力资源管理的重心

知识经济时代，图书馆的发展依赖于知识的生产、传播和应用。能够创造性地生产、传播和应用知识并且提高知识转化效率的人，是知识型员工。知识型员工一般具有较强的个性，喜欢拥有一个民主、自由、充满人情的工作环境；更渴望得到他人的理解、关心和尊重，追求自由化、个性化、多样化和创新。因此，如何开发、利用和发展知识型员工的创造力与潜能，提高知识型员工的工作热情，培养他们的责任感和团队归属感，增强图书馆的凝聚力，则成为未来图书馆人力资源管理的工作重心。

（三）员工培训——人力资源管理的中心任务

在科学技术日新月异、市场竞争不断加剧的条件下，图书馆要想生存和获得进一步发展，就必须不断更新和提高员工的知识水平、技术素质，使其能够跟上科技发展的步伐。在知识经济条件下，员工培训将会发生如下变化: ①以传授知识、技巧为主，变为全面培养员工独立自主的分析判断能力、创造能力和学会学习的能力；②边干边学，通过实践培训员工: ③建立激励机制，使员工从事终身学习和不断进行培训，建立学习型组织是企业组织发展的方向。

（四）柔性管理——人力资源管理的方式

随着图书馆的不断发展，以人为本的人力资源管理理念的形成，柔性管理将成为未来人力资源管理的主要方式。因为柔性管理有利于: ①激发人的创造性。要让员工自觉自愿地将自己的知识、思想奉献给企业，实现知识共享，单靠刚性管理不行，只能通过柔性管理。②适应瞬息万变的外部经营环境。知识经济时代是信息爆炸的时代，只有通过柔性管理，才能提供“人尽其才”的机制，让每个员工或每个团队获得独立处理问题的能



力，独立履行职责的权力。③满足柔性生产的需要。

（五）人和图书馆的和谐发展——人力资源管理的目标

读者和馆员是图书馆的主体，他们的参与是有效管理的关键。使人性得到最完美的发展是现代管理的核心，服务于人是管理的根本目的。人力资源管理，就是为读者和馆员创造良好的学习和工作环境，帮助或引导他们成为创新人、文化人、自我实现人。在特定的工作环境下创造性地学习和工作。其目标就是在达到图书馆目标的同时，实现读者和馆员全面自在的发展，即实现人和图书馆的和谐发展。

在数字图书馆建设和知识管理服务，已对图书馆的理论和实践产生重大影响的时候，不应该忘记图书馆的宗旨，不应该忘记图书馆的人文精神，不应该忘记大多数读者的普通借阅需求和在图书馆接受教育的愿望。图书馆人力资源管理和开发的目的，就是为了在图书馆弘扬一种为人类文明默默奉献的精神，开发出每个人的智能和潜力，使图书馆中每一个读者都受到尊重和享受到优质的服务，使图书馆中每一个工作人员在适合自己岗位上的辛勤工作都有意义。

二、基于知识管理的图书馆人力资源管理模式

知识管理成为目前图书情报学最活跃的一个生长点。知识管理充分吸收了信息管理的理论和实践成果，在充分占有信息和知识共享的基础上进行知识创新。知识管理的对象是知识，既包括以载体形式表现的显性知识，又包括留存在人的大脑中的经验、技术等隐性知识。知识管理的目标不仅仅是对知识进行收集、加工、组织和传播，更重要的是创造性地利用知识，促进显性知识和隐性知识的融合，实现知识的创新，并促使隐性知识转化为显性知识，以针对环境日益不停的变化，不断地提高组织的适应性、组织的生存和竞争能力。因此，知识管理的思想精髓，是组织内成员的知识共享和知识创新。高校图书馆人力资源管理，要运用知识管理思想，就是

要建立把现实信息和馆员的智慧转化为生产力、竞争力和新价值的观念，使知识融入产品、服务和生产过程，将知识作为产品进行生产，驱动以创新为目的的知识生产。

以知识共享和知识创新的思想构建人力资源管理模式，要求图书馆的人力资源管理始终围绕知识共享和知识创新这个中心来进行，引进知识管理的思想，凭借图书馆的人才优势，以知识管理来指导人力资源管理。具体的策略应包括下列几个方面：①加强人力资本管理，培育知识工作者；②做好人力资源管理的规划；③优化组织结构，并优化配置人力资源；④建立科学高效的绩效考核、激励与竞争的管理机制。

（一）加强人力资本管理，培育知识工作者

图书馆人力资本管理能够促进现代图书馆学的创新，促进图书馆知识管理的实施，能够激发员工的工作热情与创造性，实现图书馆事业的可持续发展和图书馆员工的全面发展。在经济界，人力资本投资方式，主要包括教育投资、培训投资、劳动力流动投资、卫生保健投资和“干中学”投资。对于图书情报领域来说，加强专业教育、完善培训体系、规划员工职业生涯，是图书馆人力资本投资的主要方式。

1. 加强专业教育

专业教育是进行人力资本投资的主要方式，也是一个最重要的方式。专业教育并不仅仅局限于图书馆学、情报学或者信息管理学等专业学科，还应该包括管理学、心理学、传播学、社会学、经济学、语言学、教育学、数学、控制论、系统论、计算机科学等相关学科。由于人的时间和精力有限，掌握所有的学科知识是不大可能的。这就要求图书馆员在具有扎实的专业知识和技能的基础上，广泛地涉猎相关学科的知识。

专业教育包括学校教育和继续教育两种。

在学校教学方面，最近几年陆续出版了一些新教材，如“面向 21 世纪课程教材——高等学校信息管理类专业”（武汉大学出版社）和“21 世



纪信息管理丛书”（科学出版社）等。而且，研究生教育规模也在不断扩大。现在，继续教育在在职员工中得到广泛推广，但实际作用却非常有限。怎样有效地提高在职员工的业务素质与专业知识，使他们能快速吸收与利用新知识、新技术，进而提高图书馆的服务水平与质量，是必须认真对待的问题。为此，不仅要结合图书馆员工的实际情况，采取灵活多样的继续教育形式，而且要尽量利用先进的信息技术、网络技术，给继续教育带来的便利条件，开展网络教学、电视教学。

2. 完善培训体系

完善培训体系要通过建立多种培训方式，形成完善的职业培训体系。主要如下。

自我培训。即在图书馆内部，通过电视教学、专家讲授、同行交流、自我学习来进行培训。这种方式的最大好处是资金投入较小，学习自主性强。

外请专家培训。即聘请业界专家或学者到馆讲课，培训员工。但这种方式需要较高的资金投入。

外送进修培训。即为图书馆员创造机会，使其在大专院校或研究机构进行深造。这种培训往往能针对性地弥补员工的技能与知识，因此效果较好。

岗位轮换培训。即让图书馆员在不同的多个岗位间轮换工作，使技能知识和管理经验这类隐性知识，在图书馆内实现交流与扩散。

（二）做好人力资源管理的规划

人力资源管理的规划，是从全局的角度来考虑图书馆人力资源管理的顺利进行。在做人力资源规划时，要全面了解和分析图书馆的内部和外部环境。对于外部环境，图书馆领导决策层要系统了解研究国家人事管理制度、工资制度的现状及其改革发展方向，积极和上级主管部门沟通，及时了解上级部门正在执行和准备执行的管理制度，从而保证图书馆战略规划



的科学性和可行性。内部环境分析，是指要科学地分析目前图书馆的发展状况和人力资源现状，以此预测图书馆在以后发展中人力资源的需求和供给，并制定必要的政策和人才引进计划，保证图书馆在需要的时候能够获得符合条件的人才。如，在图书馆人力资源需求预测方面（包括现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求预测），首先需要进行职务分析，确定职务编制和人员配置，并进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编及是否符合职务资格的要求，从而得出现实人力资源需求。其次，要根据图书馆发展规划，确定各部门的工作量，并根据工作量的增长情况，确定各部门还需要增加的职务及人数，最终得到未来人力资源需求。再次，图书馆要对预测期内退休的人员进行统计，根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测，得出未来流失人力资源需求。最后，将现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源汇总，即得到图书馆整体人力资源的需求预测。

（三）优化组织结构，并优化配置人力资源

随着图书馆业务范围的不断拓展，旧的机构设置使许多新的业务无法归口，一些部门职责划分不明确。理顺部门关系及重组业务机构势在必行。在机构重组上，要充分考虑业务发展和信息服务需求，明确部门职责和功能体现，通过拆散、合并、归口、更名、设立等形式，建立一个布局合理、职责明确的部门架构。

图书馆传统的金字塔式组织体制的弊端，是中间层次过多，缺乏适应性和灵活性。知识共享要求弱化参与者的等级观念。简单的层次结构，可以使馆员较平等的传播和反馈知识，形成开放式的、学习和成长型的知识共享机制；还可以实施弹性的组织方式，建立面向任务的工作或研究团队，以消除严格的部门界限。应尽快建立一种团队与等级制度相结合的组织形式。这样，可以减少管理层次，使组织结构扁平化、柔性化和网络化。

此外，应对照所制定的理想的图书馆知识结构，分析现有员工队伍的



状况，找出存在的问题和缺口，制定出具体的招聘和培训计划；还要保持员工队伍具有合理的年龄结构，同业务方向上的专业人员要有年龄梯次。应通过具体的测算和规划，有计划地补充和配置各年龄段的工作人员，以避免出现年龄断层。

（四）建立科学高效的绩效考核、激励与竞争的管理机制

美国哈佛大学的心理学家威廉·詹姆斯曾经研究发现，一个没有受到激励的人，仅能发挥其能力的 20%~30%，当他受到激励后，其能力可以发挥到 80%~90%。

1. 完善人力资源管理职能，建立评价、考核管理机制

建立严格的考核制度和聘后管理制度，是加强人力资源管理、提高工作效率的重要环节。考核评价管理是一项专业性和理念性很强的工作，需要建立健全管理与评估制度。否则，条件、质量、工作和效益评估的水平就不可能高。讲质量，也要讲效益。针对本部门特征和岗位的不同要求，设计有针对性的考核项目，并进行跟踪考核。根据考核结果，对工作内容进行调整或培训。对新情况、新问题，有针对性地提出解决的办法。通过人才培养制度，对员工进行有针对性的人力资源开发，促使优秀员工在工作中成长。同时，按岗位定酬、按业绩分配的创新机制，是发挥馆员积极性、建设一支高素质专业化队伍的良好举措。

2. 改革和完善人才激励机制

激励机制是图书馆队伍建设的直接动力源，是调动馆员积极性和吸引优秀人才的重要手段。图书馆工作面广，各部门忙闲不均，承受的压力也不同。只有通过激励机制，奖勤罚懒，按劳动量、创造性和服务质量来进行合理分配，才能使员工在工作中真正发挥积极性和创造性。

有效的激励，应是物质激励和精神激励的有机结合。图书馆应当建立人员能进能出、职务能上能下、待遇能高能低的竞争激励机制。要及时了解和掌握馆员的需求与动机，有针对性地采用激励方法，实事求是地进行

激励。通过运用经济、目标、任务、晋升、知识、培训和情感激励等方法充分调动馆员的主动性和创造性，满足馆员各种合理的需求，最大限度地实现人尽其才，才尽其用。

3. 采取适当的竞争机制

在图书馆人力资源管理中引入竞争机制，是为了保持队伍的活力，实现优胜劣汰和优化组合，有利于把人的内在潜力发挥到最大限度。竞争上岗，全员聘任制，其目的就是建立一种竞争机制。通过这种机制，使每个员工感到既有动力又有压力，从而达到优化队伍，提高工作效率的目的。

第五节 知识管理与图书馆员的知识角色

按产业结构分，图书馆属于第三产业，即服务业。图书馆的主要产品就是服务——知识服务，图书馆追求的目标就是提供优质足量的服务，提高用户满意度。图书馆员作为图书馆与用户之间沟通的桥梁，在图书馆形象构建、提高用户满意度方面起着举足轻重的作用。本节讨论图书馆员如何充当知识管理的新角色，如何向用户提供优质服务。

一、传统图书馆员角色分析

图书馆学是一门实践性很强的人文社会科学，实施各项工作的主体是馆员。图书馆工作最终目标能否圆满实现，馆员在其中起着主要作用。从这个意义上讲，馆员的素质高低和职能的正确定位，直接关系到图书馆的服务质量。

就目前我国图书馆馆员的整体素质现状与职能现实情况而言，传统图书馆已经不能满足日益发展的知识经济时代的要求。图书馆服务对象的文献信息需求越来越趋向于专业化，而同类学科相关专业的交叉性较强，各学科的专业人员都希望能方便、快捷和准确地找到所需文献；读者在无数的信息中寻找时，也希望得到专业性的指导。但是，就目前我国图书馆馆员的整体素质与服务现状而言，传统图书馆员已经不能满足日益发展的知识经济时代的要求。一方面，传统馆员业务素质参差不齐，专业化建设未



能得到重视，致使馆员发展空间有限；一些馆员安于现状，缺乏学习新知识、新技术的动力；另一方面，有专业技能的人又不甘清贫与平庸，纷纷改行、跳槽，致使图书馆专业技术人才流失严重，制约了图书馆事业的发展和创新。

二、知识管理背景下图书馆员的知识角色

在网络化、信息化的知识社会，图书馆知识管理人员职业地位开始发生了根本性的变化。除了承担信息加工与管理员、信息检索与咨询员、知识组织员和知识传播员 4 个基本角色外，还将充当多能化的新角色。

（一）信息资源与知识资源管理员

目前，全世界的信息达到了前所未有的高度，各种信息层出不穷，纸质的、电子的、网络的，继续以惊人的速度增长。这些信息资源大多比较庞杂、分散、无序，且以一次信息为主，没有进行加工整理，给用户检索利用带来极大不便。图书馆作为社会信息知识的集散地，就要求图书馆员转变角色，成为信息资源与知识资源管理员 。

信息资源与知识资源管理员，要有对情报信息快速、准确采集和筛选的能力，并对获取的信息资源，用现代先进的信息技术、网络技术及其他相关技术进行综合处理，进行深度加工和组织，使其有序化和结构化，形成二次信息或三次信息；同时，要充分挖掘信息的潜在价值，把分散在各文献中的信息联系起来，方便读者有效地利用信息。

（二）网络信息导航员

著名科学家钱学森曾说："现在的图书馆、档案馆、情报单位的人员，应该是信息专家和信息工程师，是信息系统的建设者，也是使用的向导和顾问。"

目前，电子出版物的急剧猛增和近程、远程信息网络的广泛使用，为读者提供了在更大范围内直接获取信息的机会。但是，信息媒体的多样化和分散化，网络资源的庞大化和复杂化，信息生产的广泛化和无序化，也使

读者在找寻信息时更加迷茫。因此，图书馆员的导航职责显得尤为重要。这就要求图书馆员利用自身娴熟的技术，加强网络的服务功能，做好帮助网络用户以最短的时间找到他们所需要的有效信息；利用网络技术开发各种数据库，为读者提供比传统图书馆更加完备的目录检索系统，并根据社会需要和网上读者的需要，整合编制各种导读系统或向导系统，解答各种咨询问题和解决信息检索中出现的各种高难度技术问题等一系列的工作，积极发挥网络信息导航的作用。

（三）信息专家与培训员

目前，我国的信息用户普遍缺乏信息意识、信息查寻知识和技能，自立获取信息的能力较低；有些读者对图书馆拥有的各类文献资源及其利用手段不甚了解，甚至一无所知。所有这些，都严重地制约着用户信息需求的实现，从而使用户培训工作在当前显得尤为重要。

图书馆员在为读者服务过程中，无形中扮演了信息培训员的角色。因为读者对信息的认识与提高、信息使用方法的指导，基本上都是由馆员在图书馆为读者服务的过程中来完成。作为信息培训员，图书馆员应该积极主动地帮助读者尽快了解信息资源的类型与特点，了解数据库的概念，熟悉图书馆的现代化设备以及文献检索的原理与方法，熟悉网上信息资源的检索、获取、评价、利用的方法与技能，以及计算机的操作技能；同时，图书馆采取灵活多变方式，或专题讲座，或短期培训，或网上教学等，以实现上述目的。

（四）知识主管

知识管理的出现和兴起，标志着由于知识经济而引发的经营环境进入新的阶段，知识经济时代使知识成为组织的重要资源，图书馆更是各种信息的集中地。因此，就像组织设置人力资源主管、财务主管一样，图书馆也应该紧扣时代的脉搏，设置知识主管这一职位。

知识主管（Chief Knowledge Officer，CKO)，是某一组织获取知识、分配知识的战略政策制定者。他以提高员工的应变能力为前提，促进员工与客户建立更有效率和效益的联系。



著名的管理学家彼得·德鲁克认为，知识主管的主要任务有：了解公司的环境和公司本身，理解公司内的知识需求；建立和造就一个能够促进学习、积累知识和信息共享的环境；监督保证知识库的质量、深度、风格，并使之与公司的发展一致，包括信息的及时更新等；保证知识库设施的正常运行；促进知识集成、知识生产和知识共享的过程等。由于图书馆知识主管是一个全新的工作职位，不同图书馆对他们的具体要求不尽相同。知识管理研究专家 Tom Daveport 认为，知识主管有三个重要职责：建立一个知识管理基础设施；构建一种知识文化，以使它们全都能够取得经济效益。根据图书馆知识管理系统的架构，图书馆知识主管的职责主要包括多方面。如创建学习型图书馆，培养知识管理人才，建立图书馆内外部知识库，规划图书馆网络应用环境，指导图书馆知识创新的方向等。

图书馆员成为知识主管，能更加有效地管理图书馆拥有的以各种形式存贮的知识，并能对知识进行一定程度的创新，使图书馆的知识服务更有效地开展，给图书馆和社会带来巨大的经济效益，避免了知识的浪费。

（五）学科馆员

学科馆员制度，是图书馆发展到一定阶段的必然产物。它最早出现在美国和加拿大。1950 年，美国的内不拉斯加大学图书馆设立分支图书馆，并配备学科馆员。这是学科馆员制度最正式的建立。1981 年，美国卡内基梅隆大学图书馆率先推出了这一服务，称之为跟踪服务；美国、加拿大及西欧部分研究级大学图书馆，也相继推出了网络化馆员免费导读服务等学科馆员服务模式。我国最早实施此项制度的是清华大学，它在 1998 年就设有学科馆员。随后，北京大学、武汉大学和同济大学相继引入了这一制度。2005 年 12 月 20 日，首都师范大学图书馆还主办了主题为“学科馆员制度的建立和发展”的北京高校图书馆馆长沙龙。近年致力于图书馆发展研究的国家图书馆发展研究院院长李致忠谈到：现代图书馆发展的八大趋势之一，是建立图书馆学科馆员制度。

学科馆员是指具有图书情报专业知识，并具有某个学科的知识背景，熟悉对口学科专业的各种文献资源，有较高的外语水平和丰富的计算机、



网络知识及熟练的检索操作能力的图书馆员。学科馆员主要服务于对口学科的读者和用户，为这些用户提供深层次的个性化信息服务。学科馆员的主要工作，是深入相关学院了解相关信息需求，掌握所负责学科国内外的发展动态，进行网上信息资源整序，组织开发学科文献信息资源，建立网上学科咨询站，提供在线咨询服务，推荐优秀的文献，为用户的科研立项、科技查新提供增值的资源服务。学科馆员往往还同时担当着多重角色，如学科联络员、文献采访馆员、咨询馆员、专题导航员等。

以中国科学院国家科学图书馆为例。中国科学院国家科学图书馆在2004年3月建立学科馆员制度。为适应中国科学院知识创新工程的需要，当时的文献情报中心建立了由10人组成的兼职学科馆员队伍。2006年6月，随着中国科学院国家科学图书馆的组建和将工作重点转移到战略情报研究和学科化服务上来，国家科学图书馆通过内部岗位迁移和对外公开招聘，建立了创新岗位的学科馆员队伍，组建学科咨询服务部。目前，共到位学科馆员34人。其中，具有本科学历13人，硕士14人，博士7人（其中博士后2人）；具有自然科学背景21人，语言背景2人，图情背景11人。学科馆员在经过短暂的学科馆员业务能力强化培训后，即走上服务第一线，面向全院28个城市116个研究单元（其中外地所56个）8万名用户（科研人员4.7万人，研究生3.3万人）提供学科化服务。首批全职的学科馆员，于2006年7月10日正式走上工作岗位，提供到馆的和网络参考咨询，边学习，边调研，边服务。9月6日中国科学院在武汉举行资源建设与服务工作会议后，学科馆员开始正式走进用户之中。10月20日，中国科学院物理研究所“学科化服务工作站”挂牌，在全院第一个启动学科化服务，标志着学科化服务开始真正融入到科研第一线。自11月10日开始，国家科学图书馆领导与学科馆员组成学科化服务小分队，深入中国科学院外地和本地各研究所，召开学科化服务座谈会，进行资源与服务的宣传推广，现场解决用户的信息需求。

以学科馆员为主体的学科化服务，是一种新的服务模式和新的服务机制。它以用户为中心，以学科馆员服务为基本模式，背靠国家文献平台，



依托中国科学院公共平台，面向科技创新基地、研究所、研究室、课题组和个人，建立基于研究所的、院所协同的、面向一线的服务机制，以个性化、学科化、知识化服务为手段，以提升用户信息获取与利用能力为目标，为科学研究的自主创新提供有力的信息保障。

学科馆员制度的建立，为图书馆全面有效实施知识管理、开展知识服务提供了有力保障。首先，学科馆员有利于知识管理中知识结构的优化。学科馆员熟悉本馆相关学科的馆藏情况及学科发展前沿，掌握文献资源的检索方法。检索技术和相关学科的使用方法。在此基础上，学科馆员能够有效地对这一学科的文献信息资源进行再开发，形成更方便用户检索利用的新的知识点。学科馆员对文献资源的组织、开发，能提高原有信息的利用率，为图书馆知识管理打下基础。其次，学科馆员促成了知识管理中知识集成的实现。学科馆员通过收集相关学科的知识，能够将分散在学科内部和外部的信息，固存于学科专家头脑中和分散在学科不同用户以及不同学科之间的知识进行有效集成。这种有效的知识集成，使原本分散的、孤立的、不共享的知识变成集成化的、系统化的、结构化的、可共享的、可重用的学科信息知识体系，使相关知识能够融合到学科用户教学与科研的全过程，实现专业化和特色化的个性化用户服务，为相关学科知识创新和知识增值提供丰富的知识资源基础和技术整合平台，从而促进了知识管理的实现。最后，学科馆员为实施知识管理提供了人才保障。学科馆员一般都由图书馆的一批高素质的人才担任。他们既有图书情报理论基础，又有其他学科背景，业务素质高，工作能力强。他们是适合数字图书馆发展的网络馆员、网络信息采集员、网络研究员和信息导航员。他们有足够的业务能力，担负起学科馆员的职责。有了这些高素质的学科馆员进行高质量的信息服务，图书馆就具有了自己特色服务的竞争力，成为一个服务技术高超、能提供内容开发和知识导航服务的图书馆，能有效实施知识管理。因此，学科馆员为图书馆实施知识管理提供了强有力的人才保障。

第八章　图书馆知识管理业务实践

本章是对图书馆知识管理实践的介绍，主要包括基于知识管理的图书馆业务流程设计与再造、文献收藏的知识管理、文献开发和利用的知识管理、基于知识管理实施的图书馆虚拟参考咨询服务、图书馆实现对读者知识管理的应用与设想、知识管理在各类型图书馆的应用。

第一节　基于知识管理的图书馆业务流程设计与再造

在知识管理环境下，人们已经意识到以物质流为基础建立起来的传统的图书馆管理模式，具有极大的局限性，甚至成为图书馆信息化建设与发展的桎梏。通过对公共图书馆、高校图书馆和科学图书馆三大类型图书馆业务部门设置情况进行研究和分析，努力寻求我国图书馆业务流程设计与再造的原则和措施。

一、我国图书馆业务机构设置现状

我国图书馆主要包括公共图书馆、高校图书馆和专门图书馆三种。下面就从这三种类型来讲述我国图书馆业务机构设置现状。

（一）公共图书馆业务机构设置情况

公共图书馆是国家开办的、面向社会全体公众开放的图书馆，其馆藏综合性较强，用户成分广泛而复杂，各种类型的用户都是公共图书馆服务的对象。

从我国图书馆业务部门设置可以看出，近些年，公共图书馆业务机构的设置变化不大，基本上大同小异，一般都设有以下部门：采编部、流通部、阅览部、报刊部、特藏部（历史文献、地方文献部）、技术部、信息咨询部、少儿部等。尽管如此，从公共图书馆部门设置的有限变化中，还是可以看出数字化网络环境对公共图书馆的冲击。国家图书馆设有数字图



书馆建设领导小组办公室和中国数字图书馆有限责任公司，广东省中山图书馆设有网络资讯部，辽宁省图书馆设有网络中心，深圳图书馆设有计算机部，湖北省图书馆设有计算机网络部，安徽省图书馆和山东省图书馆设有计算机网络中心，河南省图书馆设有网络信息部，厦门市图书馆设有计算机中心，内蒙古图书馆设有计算机部，山西省图书馆设有数字化工作室，江西省图书馆设有计算机技术部。

（二）高校图书馆业务机构设置情况

高校图书馆是学校的文献信息中心，是为教学和科学研究服务的学术性机构，是学校信息化和社会信息化的重要基地。近些年来，高校图书馆进行机构重组的尝试从来没有间断过。

东南大学图书馆在技术上以先进的自动化系统为支撑，战略上以虚拟资源的开发及网络化信息服务为龙头，管理上以主动及互动式服务为目的，对机构的人员结构进行了重组和优化，将原先的 12 个部门重组为 7 个部门（办公室、系统部、信息参考部、读者服务部、采编部、公共技术服务部、浦口分馆部）。

原浙江大学、杭州大学、浙江农业大学、浙江医科大学合并成立了新的浙江大学，原四校图书馆也相应合并，组建成统一的浙江大学图书馆。在图书馆实际运行一年后，于 2002 年 2 月 23 日对业务机构进行了调整：咨询部与查新部合并为咨询部（对外保留使用查新中心的名称），电子部与技术部合并为电子技术部，古籍部与阅览部合并为古籍特藏部，玉泉分馆办公室并入总馆办公室，撤销信息服务中心，成立数字资源开发中心，保留采访中心、编目中心、系统维护中心、期刊部和流通部，各中心集中办公。调整后的图书馆，设置了办公室、采访中心、编目中心、系统维护中心、数字资源开发中心、咨询部、流通部、期刊部、古籍特藏部、电子技术部。

上海交通大学图书馆把原来的流通部、阅览部、期刊部合并为流通阅

览部，把声像部与复印中心合并为技术服务部，保留了办公室、自动化室、情报部、采访部、编目部。把原有期刊的采编分流到了采访部、编目部，另外专门成立了资源共享部。这一系列的调整，达到了机构重组、减员增效的目的。

清华大学图书馆经过多次调整，设有流通阅览部、参考咨询部、采编部、自动化部、技术服务部、数字图书馆研究室以及科技及古文献研究所等业务部门。

复旦大学图书馆除设有采访部、编目部、期刊部、古籍部、参考咨询部、视听技术服务部、数字化部（负责图书馆自动化方面的工作）外，还根据国际交换的发展形势增设了国际交换部，专门负责组织和开展国际图书资料的交换，并推动人员互访、业务合作和学术交流。原来的流通阅览服务则按学科分为文科读者工作部、理科读者工作部。

郑州大学图书馆于 2000 年 4 月初开始实施内部机构调整，流通部、阅览部和期刊部的期刊阅览部分合并，采访部、编目部和期刊部的期刊采编部分合并，技术部改为自动化部，情报部扩大为信息咨询部，并增设了多媒体部。除馆办公室外，业务部门由原来的 7 个合并调整为 5 个，即：采编部、流通阅览部、信息咨询部、自动化部、多媒体部。

武汉大学图书馆下设办公室、采编部、系统部、声像部，信息服务中心、典藏部、文理分馆、工学分馆、信息科学分管、科学分馆。其中文理分馆又设立了流通部、图书阅览部、期刊阅览部、特藏部、学院资料室，工学分馆、信息科学分馆、科学分馆都设立有流通部、阅览部、参考咨询部。

事实上，近几年来，各大中型高校图书馆都对本馆的业务机构作了或大或小的调整。

（三）专门图书馆业务机构设置情况

科学图书馆的重要职责是为科学研究服务，其服务对象是数量少而层



次高的科研人员和工程技术人员。科学图书馆的馆藏要求专、新、精、全，能够保证科研用户的动态信息需求。

科学图书馆的部门设置已有结构扁平化的趋势。其具体做法是：合并采访、编目、典藏三部门成立文献资源建设部（或称资源发展部），负责各种类型文献的采集、分编、加工、送交入库、建馆藏书目数据库、经费管理结算和书刊资产登记账保管等工作。撤销流通、报刊、情报服务部，组建集信息检索、报刊管理、书刊借阅、参考咨询于一体的读者服务部（或称信息服务部），承担文献外借内阅、报刊整理、藏书管理、电子阅览、信息检索、参考咨询等全方位的读者服务工作。成立网络服务部（或称信息技术部），负责图书馆的自动化管理系统、信息检索系统、网络查询系统、电子阅览系统以及其他现代化信息技术设备的安装、维护、安全工作，为全馆工作的正常运行提供技术支持。这些变化，在中国科学院文献情报中心、中国科学院生命科学图书馆、中国科学院武汉文献情报中心和湖北省高等学校数字图书馆的业务部门设置中，得到了具体体现。

如中国科学院国家科学图书馆，于 2006 年 3 月，由中国科学院所属的文献情报中心、资源环境科学信息中心、成都文献情报中心和武汉文献情报中心 4 个机构整合而成，实行理事会领导下的馆长负责制。总馆设在北京，下设兰州、成都、武汉 3 个二级法人分馆，并依托若干研究所（校）建立特色分馆。中国科学院国家科学图书馆的北京总馆设立了：资源建设部、文献服务部、学科咨询服务部、战略情报研究所、信息系统部、编辑出版中心、科学文化传播中心、档案馆、业务处、综合办公室、人力资源处和财物资产处。其中，学科咨询服务部是一个全新的部门，成立于 2006 年 6 月，部门人员全部由专职学科馆员所组成；武汉分馆设立了信息服务部、信息技术部、情报研究部、业务处和综合办公室。

二、当前我国图书馆业务部门设置现状分析

（一）我国三大类型图书馆都对业务部门优化作了有益探索

1. 数字化建设部门的设置

如国家图书馆的数字图书馆建设领导小组办公室和中国数字图书馆有限责任公司，中国科学院文献情报中心的国家科学数字图书馆建设项目组，湖北省图书馆设有计算机网络部，北京大学的数字图书馆研究所，清华大学的数字图书馆研究室，中国人民大学图书馆的数字图书馆建设中心，北京师范大学图书馆、复旦大学图书馆和南京大学图书馆的数字化部，华南师范大学图书馆的数字资源建设小组，浙江大学图书馆的数字资源开发中心，华中师范大学的电子阅览与网络中心等。有些图书馆虽然未设立专门的数字化部门，却也在相关部门开始了数字化工作。如武汉大学图书馆的系统部除了负责图书馆自动化集成系统管理、各类计算机硬件的采购与维护工作、CALIS 地区中心技术支持与技术培训等工作，还负责图书馆网络建设与规划和数字图书馆的研究与开发。

2. 资源共享与协调部门的建立

越来越多的图书馆开始重视资源的共建共享。如上海交通大学图书馆成立了专门的资源共享部，南京大学图书馆设立了 CALIS/JALIS 办公室，吉林大学图书馆设立了 CALIS 东北地区中心办公室，等等。1994 年，上海地区文献资源协作网开始运作，至 1998 年已得到了极大的扩展。1998 年 11 月，北京图书馆、清华大学图书馆、北京大学图书馆和中国科学院文献情报中心先后签订了包括文献信息资源共享在内的合作协议。全国高校外刊协调网关于单篇文献快速传递的相关要求，尤其是“211”工程中国教育文献保障体系（CALIS）的立项和实施，都对全国高校系统图书馆间资源的共建共享发挥了重大作用。



（二）当前业务机构重组过程中存在的问题

1. 图书馆机构重组没有改变传统图书馆的业务流程实质

目前，图书馆业务机构的改革，只能视作小范围的组织调整或修修补补的改良措施，始终没有突破旧有模式，没有跳出传统的框架。各图书馆几乎都是在普遍保留传统的采编部、流通阅览部（或称读者服务部）、参考咨询部（或称信息咨询部）、自动化部（或称系统部、技术部）的基础上进行业务部门的增删或合并的，依然是按原来工作职能和文献载体的不同划分成的等级制的直线型流程。这符合传统的文献信息服务的需求，它是图书馆有条不紊地开展工作的有利措施，对那些重复性的服务工作是有效的。但是，对于快节奏变化和提高服务层次、转变服务方式来说，现有图书馆等级制的直线型业务流程，是不能满足于信息网络时代读者多元化需求的。其缺点主要存在着：

①等级制的直线型业务流程，使各个业务部门独立存在，相互之间缺乏联系，不利于人员的沟通交流和优势互补。

②部门划分过细，机构臃肿，不利于信息的上传下达，影响服务工作效率。相同功能部门重叠，遏制、削弱了整体功能的发挥。如借阅、阅览、咨询部门分开设立，信息资源分散到各部室，造成读者利用不便及人、财、物浪费。

③不同类型文献的采购加工整理以及服务相分离，彼此间缺乏联系，协调比较困难，既不利于资源按学科和内容来进行合理配置、突出专业特色，又不利于文献整理的标准化、规范化。

④随着图书馆电子资源的增多和不断丰富，如何对电子资源编目管理还没有形成规范。如何挖掘整理网络信息资源，提供快速有效的服务，还没有得到足够的重视。印刷型文献资源与电子资源的分散式采集，导致同一信息源的引进，可能因载体不同存在交叉、重复现象，不能形成印刷型文献资源与电子资源的有效补充，降低了资金的使用效率；印刷型文献资

源与电子资源的组织管理未能实现有效整合，从而形成一个集成印刷型文献资源与电子资源的信息利用环境，用户全面获取同一内容信息源的难度加大。

⑤传统的分工模式，使得图书馆大多数员工只局限于自己固定的工作范围，视野狭窄、知识局限，对新环境的应变能力较差。工作任务的分割，使员工们在工作中缺乏合作和创新精神，也不利于充分发挥员工工作的主动性和创造性，造成工作效率与服务质量偏低。尤其是印刷型文献管理的几个部门，满足于书刊的借借还还，对馆藏电子资源根本不熟悉，不能满足用户对相关内容电子资源的需求。

2. 图书馆自动化集成管理系统设计存在局限

虽然现阶段图书馆自动化集成管理系统在大中型图书馆得到了广泛应用，采访与编目环节重新集成在一起，期刊的订购、登记、记到、装订等环节也由采购部门完成，减少了重复，提高了工作效率。但同时也存在着很大的局限性，即现有的图书馆自动化集成管理系统在设计上还有一个共同的、致命的弊端——以传统的手工管理模式为基础设计建立，以先进的信息技术模拟落后的手工管理模式。现有的图书馆自动化集成管理系统，主要是以纸质文献管理为对象设计的，相对于目前图书馆载体形态多样、用户需求动态多变的实际来说，其局限性是可想而知的。让图书馆自动化集成管理系统满足图书馆的需求，而不是让图书馆来适应自动化集成管理系统，这是图书馆自动化软件设计者所应遵循的原则。因此，从现代管理理念出发，重组图书馆业务流程，对现有图书馆自动化系统的改造是十分必要的。

3. 人才短缺是图书馆机构重组的一大障碍

新技术在图书馆的应用日新月异。先进的管理手段和用户信息需求的个性化，向图书馆提出了设置新部门、新岗位的要求，同时也对图书馆人员素质提出了更高的要求。与此相矛盾的是，由于种种原因，学科专业工



作者很少愿意到图书馆工作。根据湖北省仅有的几所设立有图书情报专业的高校（如武汉大学和华中师范大学）的图情专业本科毕业生所做的调查显示，即使是信息管理专业、图书情报专业的毕业生，也不愿到图书馆工作。图书馆内部的人才，往往由于待遇低而纷纷外流。如此种种，使图书馆出现了人才短缺现象。业务部门的设置，需要相应的人才配备。人才短缺，在很大程度上已成为图书馆业务机构重组的一大障碍。

总之，图书馆传统的业务流程重物轻人的管理思想，使许多图书馆在面临新技术时，摆脱不了传统的思维模式。图书馆虽然新增了生产力要素，也有业务改造的思想，但其本质却没有多大改观，组织效能并未得到很大提高。随着信息技术的发展和网络信息服务的需要，图书馆传统的业务流程不利于开放式服务的开展，图书馆固有的功能分类难以突出信息时代高效、快捷、互动和及时性的特征，传统的组织结构也出现了诸多的不适应，对图书馆进行业务流程设计与再造非常必要。

三、基于知识管理的图书馆业务流程设计与再造

（一）图书馆业务流程设计与再造的原则

基于知识管理的图书馆业务流程设计与再造，不是盲目的赶潮流，或者是不加思考的改变原有的业务流程，而是要以知识管理的目标（即知识的运用和知识创新）为基础，根据图书馆的实际情况（如资金、管理现状、人员配备等）设计出适合本馆的业务流程。

1. 在业务流程设计与再造中要考虑组织对变革的抗拒

长期以来，图书馆员一般都固定在某个岗位上工作，对其业务较为熟悉，加之人们的求稳心理，导致其对要进行的流程设计与再造工作可能会有所抵触。所以，必须建立通畅的交流渠道，从图书馆决定实施流程再造开始，图书馆领导就应该经常与馆员进行交流，告诉馆员们流程设计与再造的必要性、迫切性，以及给读者、图书馆带来的诸多益处，消除其心理

障碍。最重要的是要注意给馆员重新选择新职位的机会，向馆员承诺增加培训和提供发展的机会。

2. 有选择地进行业务流程设计与再造

如果一次性重组所有业务,这可能会导致其超出图书馆的承受能力,引起较大的震动，最终事与愿违。因此，在实施业务重组之前，应选好重组的对象。根据美国管理学家 Michael Hammer 和 James Champy 的建议，最先需要重组的流程应该具有如下三方面的特征：该流程已被拆分得四分五裂，流程在运作时要进行大量的数据交换和大量的重复性工作；该流程对用户很重要；该流程重组时较易于处理。在进行图书馆重组时，应该选择那些可能获得阶段性收益或者是对实现图书馆战略目标有重要影响的关键流程作为重组对象，使图书馆尽早看到成果。在馆员中营造乐观、积极参与变革的气氛，减少人们的恐惧心理，促进业务流程重组在图书馆中的顺利实施。

3. 图书馆业务机构应为图书馆信息流程而定

业务机构的设置是为了确保信息交流的顺利实现，优化图书馆信息资源的开发和管理。所以，图书馆业务机构的设置不能盲目的照搬，应该结合本馆的特定情况——信源、信道、信宿等，并借鉴以往的经验，必须有利于信息资源的收集、分析加工、存储和快速传递。

4. 图书馆业务机构的重建应以促进图书馆工作中的知识共享和交流为目标

基于知识管理平台的图书馆可以充分借鉴知识管理的体制，结合情报研究工作的流程和特点，制定与实际工作相适应的知识转换机制，提供知识共享和交流的平台，促进组织中隐性知识和显性知识、组织知识和个人知识之间的转换，推动知识共享和交流环境的改进，加速知识的有效获取与传播。要创造有利用于知识共享的氛围，要在交流和应用中实现知识增值，减少中间环节，允许图书馆的每一位成员向主管网络添加自己的隐性



知识和显性知识，要全天候开放知识平台。我们还要实现外部的知识共享，包括建立外部的知识网络，要在竞争和合作中学习，提高图书馆对外的反应速度。

5. 业务机构重建要强调工作设计的整体化，体现出较强的整合性

建立一种以资源、服务、技术三位一体并适应图书馆数字化、网络化发展的新机制，使传统图书馆与数字图书馆在资源、服务上做到有机融合、优势互补，有效发挥图书馆的整体功能。在计算机和网络的条件下，许多工作可以集中起来整体解决，组建专业集成化服务模式。所谓专业集成化服务模式，就是以分类集合论思想为基础，重组传统的图书馆业务系统，按照学科专业分部门，对读者开展集成化综合服务。在这种模式中，每一个业务部门都承担采访、编目、文献检索、借阅、咨询乃至书刊剔旧等业务。在每个专业服务部门内，融书刊报、中外文献为一体，集藏、借、阅、参等多种服务为一身。这种凝聚式的专科知识集藏与服务为一体的结构，带有浓厚的专业性和学术性。对于优化藏书结构，节省读者时间，向读者传递整体板块知识方面，将是一个有益的掌握。这种服务模式，要求图书馆工作人员具备较高的专业知识和图书馆业务知识。许多图书馆在机构改革中，对这方面做了大量有益的尝试。例如：中国人民大学图书馆机构改革，除古籍特藏部和技术服务部的任务基本不变外，在原采编部业务范围基础上，增加了网络资源采集、整序和数据库建设任务。组建资源部，在原自动化部基础上，重新整合任务，组建系统部，主要负责数字图书馆基础平台的管理与开发，为资源和服务的整合提供技术支持和保障。咨询部承担各种形式的现代化信息服务和全馆信息服务的整合工作，规划并建设网络化咨询服务系统和科研支持服务系统。对传统文献和数字文献采用统一标准和格式进行存储和提供服务，对各类信息资源按需求实施整合与开发，建立起满足教学科研需求，具有“人大”特色的知识资源系统和知识服务系统。

6. 组织结构扁平化

在业务流程的设计和再造过程中，应该尽量减少管理层次，裁减冗余人员，使组织结构扁平化，达到减员增效的目的。传统管理模式，使管理运行缺乏与用户的即时沟通，难以根据用户的需求动态调整资源配置和运行结构，影响服务质量。扁平化管理必然导致管理跨度加大，富余人员精简，人员素质提升，业务流程化，管理重心下移，信息传递快捷，管理水平改善，管理成本下降，应对用户需求敏捷。

7. 图书馆业务机构再造，要充分利用现代信息技术来实现工作设计模式的变革

充分利用现代信息技术，主要包括两个方面的内涵：一是指图书馆业务流程再造过程中，要充分利用现代先进的信息技术；二是指要构建图书馆知识管理工作的信息化平台。特别是在信息技术不断涌现与更新的今天，不充分利用已有的技术和工具，就等于失去了参与竞争的利器。知识管理的实现，必须以恰当而先进的信息技术的选择与应用为前提，如 Internet, Intranet、数据库管理系统、推技术和拉技术、数据挖掘技术、多信息查询与搜索引擎技术、工作流技术、共享技术等的发展，为新的工作系统构建提供了技术支持。

8. 重建业务机构还包括业务人员调整

图书馆业务机构重建，也是为了实现图书馆运行的高效低耗，避免人浮于事。图书馆的核心业务是信息和知识服务。根据业务外 (Outsourcing) 理论，图书馆其他非核心工作，如文献整理、图书馆管理系统软件设计，甚至包括曾经是图书馆核心业务的文献编目等，可以全部或部分外包出去，优势人才则集中于高层次、智能化的信息产品和信息咨询服务，使图书馆机构的重心向信息服务一线转移，以适应社会对图书馆的需求。

（二）图书馆业务流程设计与再造的具体实施

1. 组织机构的重组

业务流程都是以一定的组织结构为依托的。由于业务流程重组原理要



求工作设计应整体化，应以作业流程为基础组织结构进行运作，要求每一位员工负责某一流程的所有步骤。据此，可对图书馆的组织机构进行三大块重组。

第一大块为纵向部门重组。即改变过去按职能划分为按学科或专业来划分，重组为一个个的团队（或形象地称为“打包”）。因为，为同一项任务工作的人若被分割在不同部门里，他们将花费过多时间来进行彼此间的联络和工作的糅合。现在建立一个流程团队，把这些人集中在一起工作，效果可能会变好；且同处一个团队，彼此沟通更及时，也能更好地协调。可以粗略地按学科将其划分为如下 20 个团队：哲学/历史/宗教、政治学、法学、经济/管理、文化/艺术/体育、教育学、新闻传播/信息管理、语言/文字、数学/物理/化学化工、生物学、医学、农业科学、一般工业技术、动力与机械工程、电气工程/电子技术与通信、计算机/自动化、土木工程/建筑学、水利工程、航空航天、资源与环境学。当然，在实际改革中，各馆要视本馆馆藏资源情况而定。如在哪方面没有资源收藏，就可暂不设立此团队。另外，对于高校图书馆来说，各院系内部所含各专业，一般都是同族或相邻学科，故高校图书馆也可根据学校的院系来组织团队，每一个院系对应图书馆的一个团队。

第二大块为横向部门重组。即由不同团队的成员组成跨团队小组，临时处理一些跨团队的读者知识服务请求。如有些教授研究边缘性学科课题时，请求图书馆提供相关的知识服务。此时，图书馆可据其课题所涉及的学科或专业而临时组织跨团队小组，来共同解决读者需求。当读者服务任务完成后，该小组立即解散。这就要求在每个团队里设立 1~2 名“联络协调员”，由那些专业知识深厚、图书情报业务熟练的人员担任。当遇有需该团队与其他团队组成临时性小组时，即由这些人出面。

第三大块为馆长办公室。由馆长办公室直接领导各团队，各团队小队长直接对馆长负责，重大情况直接向馆长汇报；同时，馆长办公室只负责



全馆的宏观规划、重大战略决策，一般性的具体事物，一般性的决策权，都放手让各团队去做，实现各团队的自我管理。重组后的图书馆组织机构大大地扁平化，决策上行下达的速度大大加快。

2. 业务流程的设计与再造

（1）业务拓展

对网上资源的组织与提炼，并将这些资源的搜寻、组织、检索作为图书馆资源建设的组成部分和采访工作流程的有机环节；同时，知识管理环境下，图书馆主要提供的是知识单元服务，因而要求馆员不能再如从前仅仅提供读者一本本文献，而应从文献中挖掘出各种读者所需的知识单元，并进行整理，然后提供给读者；还应该以读者的要求为基础，积极推荐相应的知识单元。

知识管理环境下的图书馆各团队，在采集网上资源时，可检索各类数据库、电子期刊、电子图书、企业电子报告，访问网上电子学报、电子快报、学术论坛等，从中搜索本馆所需信息、知识，制作成自己的电子图书馆，并在自己的图书馆主页上发布，建立链接点，供读者使用。网络条件下，网上文献采访也是一项新兴业务。这主要有两种形式：第一，网上流动文献，即在线电子版文献，是虚拟的；第二，网上传输文献，是实体，贮存于网外库房或店铺，是网上文献采访的重要依据。

（2）业务内容变革

传统图书馆的业务内容包括采访、编目、典藏、流通、检索等，首先是社会进行文献生产，然后其中的一部分被选中到图书馆。在图书馆经过如上的一整套流程后，最后经检索步骤被读者借走。检索利用的目的是丰富读者知识，从而促进更多文献的生产，形成一条循环链。在知识管理环境下，应将这些内容与图书馆新拓展后的内容进行变革、重组、整合，形成一条新的业务流程链，将传统的书刊采购业务改革为知识的选择。原来的文献采访是买回具体的文献载体，现在是只获取一个个的知识单元；同



时，要注意对网上知识资源的提炼。书刊编目业务改革为知识的组织，书刊编目是对书刊的外在形式进行标记，呈线性。而知识的组织则深入到其内部，注重内容及内容间联系的“标记”。通过“标记”体系，以知识单元为加工单位，实现文献知识单元处理中的存取随机性和存储组织化功能，为读者提供一个有序化知识体系，使图书馆业务工作范围由“文献流”的整序拓展到“知识流”的组织，呈网状。这样的组织，更利于检索的开展。书刊典藏业务改革为知识的存储。知识的存储不像原先需要物理空间，存储在数据库里即可。知识书刊流通业务改革为知识的传播，在提供知识服务的过程中，以网为操作对象，与读者进行交互式交流。馆员在对各种信息源进行分析、提炼、整理成读者需求的知识后，提供给读者，并使知识增值；同时，可考虑设立图书馆 BBS 版块，供馆员与读者随时进行交流，了解读者需求动态及对馆员工作满意度，读者也可以由此了解馆员的工作进度。书刊检索业务改革为知识的挖掘，进行知识的创造，知识的更多创造又进一步造成更多知识的生产，循环往复。并且，每一个知识单元的整个一套流程处理，均由一个人负责。这样，就保证了知识信息的完整性和连续性。

（3）业务人员重组

不管是一个什么样业务流程，图书馆具体业务的完成都是需要有合适的业务人员来完成的。所以，业务流程的再造，还要依靠业务人员的重组。

在每个团队里，可按“学科馆员—普通馆员—临时馆员”进行重组。学科馆员负责该团队网站的建设、数据库的取舍、专深学科知识的挖掘以及为本团队有关的跨学科课题提供帮助。一个团队里，学科馆员视情况一般设 1~2 名。他们同时担任团队里的小队长，负责团队的发展规划、人员调配及与馆长办公室保持信息畅通等。普通馆员人数应占团队里较大的比例。他们每个人负责该学科下的某一块或几大块（如信息管理学下面可分为: 图书馆学、情报学、档案学等)。他们从事的一般都是较为浅显的专业



知识单元的搜集、整理工作；同时，从学科馆员那里接收较为专深的学科知识、学科最新发展动态知识，补充到自己的一个个单元知识里，提供给读者。可以说，每个团队里真正大量时间与读者接触、在服务一线的是普通馆员。普通馆员在组织知识单元时，应根据各学科的不同特点入手，有的可从问题入手，有的可从案例入手，有的可从流派入手，等等。至于临时馆员，他们一般从事较为简单、机械的工作，如给读者解答事实性咨询，进行初级的文献服务（文献的到馆登记、检测，为读者的文献借还服务，等等)。他们主要是辅助普通馆员更好地开展读者服务工作，因而在团队里的数量也不宜过多。

（4）管理方式重组

管理出效益，管理是组织发展的生命线。图书馆管理方式重组，首先是要将决策权下放。各团队需有权决定自己的发展规划、内部人员的调配。特别重要的是有权根据读者的需求变化，决定数据库的取舍及文献单元、知识单元的“采访”。这样，最大限度地尊重各团队的自主权和主动权，必然会充分调动其积极性；同时，图书馆的评价机制也需进行改革。成绩评价，将由专注于活动过程变为专注于结果。因为图书馆的核心业务、根本宗旨是一切从读者角度出发，满足其需求，所以对馆员进行评价时，应将读者的意见、读者的满意度列为首条；同时，将个人表现与团队成果并重考核，个人表现好且团队成果突出的，才是优秀馆员。

第二节 文献收藏的知识管理

随着科学和网络技术的发展，图书馆文献收藏面对的文献的数量越来越庞大、种类越来越多，各种纸质文献、电子资源、网络信息资源层出不穷，给图书馆的文献收藏工作带来了空前的难题。图书馆要做好文献收藏工作，必须引进和采用知识管理的理念和方法。



一、图书馆文献收藏概念

我国国家标准《文献著录总则》(中华人民共和国国家标准，GB3792.1-83）把文献定义为："记录有知识的一切载体"。这一定义比较科学的概括了文献的本质属性。根据这一定义，文献必须包含两个基本要素：一是知识信息，以文字、图像、符号、声频、视频等作为手段加以记录；二是载体，如纸张、胶卷、磁带、录像带、电子网络等。

文献收藏是根据图书馆的性质、任务、读者需求、经费状况，通过觅求、选择、采集等方式建立馆藏，并连续不断地补充新出版物的过程。大致包括文献的收集（如采购、交换、索取、现场搜集、复制等)、整理（包括文献登录和编目）入库。

文献载体形态的多样化和数量的增长，加大了文献收集工作的难度。随着信息技术的发展，多种形态的出版物大量涌现。如何根据图书馆的特点和用户的需求，合理平衡印刷型文献和电子型文献的采购，就是摆在采访人员面前的又一重要问题；同时，出版、发行业日益繁荣，众多出版社的出版内容已打破各自的"疆界"，图书品种日益增多，出版周期大大缩短，繁荣了图书市场，为图书馆提供了更多的文献资源选择余地；同时，也造成了图书市场鱼龙混杂，良莠不齐，给文献收集工作带来了一定难度。文献收藏作为图书馆的基础性工作，是其他业务的基础。所以，就有必要将知识管理的理念投入到文献收藏中，指导图书馆的文献收藏工作，使其更有效更科学地进行。

二、文献收藏的知识管理

根据新闻出版总署计划财务司发布的《2007 年全国新闻出版业基本情况》，2007 年，全国共出版图书 248283 种，总印数 62.93 亿册（张)；共出版期刊 9468 种，总印数 30.41 亿册；出版报纸的出版量为 1938 种，总

印数 437.99 亿份；录音制品 15314 种，出版数量 2.06 亿盒（张）；录像制品 17856 种，出版数量 3.23 亿盒（张）；电子出版物 7207 种，16035.72 万张。

从这些数据我们可以看到，我国每年出版发行的文献是数以万计的，图书馆文献的收藏量是一个很重要的方面。但是，考虑到图书馆的财力、人力、物力，以及图书馆自身的特点性质，图书馆是没有必要也不可能收藏所有文献的。那么，如何确定图书馆文献收藏的种类和数量呢？应该将知识管理的理念和方法融入到图书馆的文献收藏中，指导图书馆的文献收藏工作。这可以从以下几个方面着手。

（一）以图书馆性质决定文献收藏范围

不同图书馆的服务对象、服务范围、提供的特色服务是不一样的，所以，其收藏范围也不尽相同。比如公共图书馆设有少儿部，收藏各种少儿读物，而高校图书馆就没有必要。

具体的以公共图书馆为例。公共图书馆是面向社会全体公众开放的，它的用户包括各种类型，成分广泛而复杂。所以，就要求公共图书馆的馆藏尽可能的丰富，既要有学术的、又要有休闲的；既要有专业性的，又要有通俗的，要包含各种文献资源。如中国国家图书馆，馆藏资源包括图书、期刊、报纸、学位论文、古籍善本、特藏专藏、工具书、年鉴、电子出版物、缩微资料、视听资料。国家图书馆除全面收藏本国出版物外，还收藏大量外文出版物 （包括有关本国的外文书刊）。另外，国家图书馆的珍品特藏，包括善本古籍、金石拓片、古代舆图、敦煌遗书、少数民族图籍、名人手稿、革命历史文献、家谱、地方志和普通古籍等 260 多万册（件）。而像一些医学图书馆的文献收藏，就应该主要甚至全部是医学方面的文献。

（二）以读者需求决定文献采访取舍

作为图书馆，需要收藏尽可能多的文献，以满足读者对文献的需求。但是，限于条件，任何一个图书馆都做不到搜集完全所有的文献，图书馆



所收藏的只是浩如烟海的文献中的一部分。因此，任何图书馆都要面对文献收藏策略问题，要确定如何收藏文献、收藏什么文献。

一般的图书馆在确定收藏范围时，都是在经费允许的情况下收藏尽可能多的品种和数量的文献，以丰富自己的馆藏。以文献的品种和数量为取向，是图书馆收藏策略。

然而，从知识管理的角度来看，图书馆不是藏书楼，图书馆收藏文献不是为了保存文献，而是为了利用文献。充分利用文献，充分发挥文献的作用，才是图书馆收藏文献的目的。因此，图书馆在收藏文献时，首先应当考虑的是，如何收藏对读者最有用、最有价值的文献。也就是说，图书馆收藏文献，要以读者的需要为取向。

图书馆收藏文献要以读者的需要为取向，体现了图书馆在对待馆藏问题上，关注的是文献的内容、文献对读者的意义、文献的知识含量。这就是文献收藏的知识管理。之所以这样说，是因为知识是一个与主体相联系的概念。只有主体关心、感兴趣的信息，对主体来说才是知识。不同的主体，它的知识范围是不一样的。所以，以读者的需要为取向，也是图书馆在收藏策略上的以人为本。

（三）以便于检索作为文献编目准则

编目部门是图书馆在知识管理中最重要的部门之一，对图书、期刊及电子资源进行有效分类、主题标引，并用 MARC 元数据进行编目，把知识管理的概念融入编目过程是必不可少的。

同样一本书，一个有读者概念的编目员，会随时考虑到读者的检索习惯，在编目过程中为读者多提供几个有效的检索点。提高图书利用率和读者在检索时的便利性，是编目员在知识管理中应尽的职责和义务。对不同的图书要用不同的方法灵活处理。目前可套录的编目数据很多，但要根据本馆的图书排架等实际情况进行修改，以有助于图书利用率的提高。例如：通常情况下丛书，都是分散编目的，但这并不等于可以千篇一律地生搬硬

套。因为对于一些作者不同，但学科类目相对集中，又是一次性入藏的丛书，可以根据读者的专业需求和阅读倾向，将这类图书进行特殊处理，按多卷书的方式进行编目，使整套书排架集中在一起，为借阅提供方便。

随着电子网络的发展，编目工作已不再局限于纸质文献，而是向电子资源和网上资源延伸。在网络环境下，衡量一个图书馆的实力，已不再是馆藏图书的数量，而是该图书馆通过网络能提供的知识获取能力。那么，面对众多的网上资源和数字化文献，如何进行文本挖掘、数据挖掘和知识管理，这对编目工作的技术含量提出了更高的要求。元数据、文献构建、知识管理，成为编目工作新的知识增长点。因为当纸质文献在文献交流中退居次要地位时，文献的生产、发布、保存、存取、传递等环节都对数字化文献的结构提出了新的要求。作为编目工作者，如果能将书目控制原理与元数据理论有效地结合起来，使书目控制的对象扩展到虚拟的知识空间，那么，编目工作将会有一个质的飞跃，可持续发展的空间也极为广阔。

此外，数字化文献的编目还有一个极为重要的作用被许多同行所忽视，那就是在纸质文献与数字化文献交叉发行的同时，目前各馆都或多或少购买了国内外各种数据库电子资源。许多电子版的资源可能比纸质文献更早面世。如果数字化文献编目工作做得及时，就可能避免许多资源的重复购买所导致的资金浪费现象。有些高校图书馆已着手将提供全文的电子资源和多媒体资料做成书目信息，并链接全文，将本馆的电子信息资源与印刷型的资源有效地整合在一起。读者进入图书馆的检索界面，尤如进入一家大型的超市，非常便利。

（四）以知识价值来确定收藏形式

文献的收藏形式按照收藏时间，可以分为四种：永久收藏、长期收藏、一般收藏、短期收藏。对于图书馆来说，采访工作是不断进行的，每年都要补充最新的有价值的文献。如果所有的文献都是永久收藏的话，这就意味着图书馆的文献量越来越大，不仅对于图书馆有限的馆舍面积来说



是不可能做到的，还需要数量庞大的管理费。这时，就要求图书馆对馆藏文献有所取舍。即有些文献要长期保存，有些文献却要在失去其价值时撤出图书馆。

图书馆应该根据文献的知识价值来决定文献的收藏形式，根据其知识价值的高低，分别采用永久收藏、长期收藏、一般收藏和短期收藏的文献收藏形式。文献的知识价值构成非常复杂，可以从以下几个方面来衡量：

1. 文献的珍贵程度

越是稀少的文献越是珍贵。珍贵文献本身的历史和文物意义，就蕴含着大量的知识。

2. 文献的完整程度

文献经过长期使用和收藏，往往会出现破损和缺失。文献的破损和缺失，会造成文献知识的不完整。特别是对多卷成套的文献、连续出版物来说，更是如此。越是齐全完整的文献，对读者的利用价值就越高，其知识价值就越高。

3. 文献的特殊程度

图书馆中收藏的文献是多种多样的。普通的文献如果有特殊之处，或是特殊形式的文献，就会有特别的价值。比如，名人批注过的书籍，由于这些批注具有研究价值而使书籍增添了知识价值。再如，一些事件的原始记录，无论是文字、照片、录音、录像，都具有重要的第一手资料的知识价值。

图书馆收藏文献时，应当注重对文献价值的评估，把那些有重要知识价值的文献妥善收藏，以发挥文献最大的知识价值。

（五）以便于利用来管理馆藏文献

要实现图书馆文献收藏的知识管理，以便于利用来管理馆藏文献，方便读者借阅文献是必不可少的。基于用户将文献分为珍贵文献、热门文献和普通文献。



对于珍贵文献，因为除了信息价值之外的收藏价值，图书馆对其借阅制度的制定相对严格。然而，从知识管理和读者服务的角度，任何文献都应该投入到使用中。基于这两点，图书馆可以利用现代科学技术，做到文献的保护与利用兼顾。如影印出版和复制珍贵文献，将珍贵文献制成数字化文献等，将文献的复制版提供给读者。

对于热门文献，如一些常用的工具书、新书、某学科的前沿文献等，使用的读者较多。如果放在借阅室，借出的周期太长，这样就会出现部分读者长时间借不到书的情况。所以，为了最大限度地满足读者需求，可以通过统计流通借阅记录或进行读者调查等活动，将一些热门书籍放在阅览室或新书室，或者是对这些书籍进行影印、复制或数字化，尽可能满足所有读者的需求。

对于普通文献资源，图书馆根据一定的图书分类方法，本着读者方便的最大化和文献利用的最大化，将图书分门别类地放在阅览室，供读者借阅。

第三节　文献开发和利用的知识管理

当前，对图书馆文献开发和利用的知识管理，存在不少误区。实际上，熟悉馆藏文献，是帮助读者开发利用文献的前提条件；文献资源的宣传介绍，是帮助读者开发利用文献的必要手段；文献检索和传递服务，是帮助读者开发利用文献的高效方式。

一、文献开发和利用的误区

长期以来，在图书馆里说到文献的开发和利用，习惯认为是图书馆工作人员对文献进行整理、加工，以方便读者利用；或者通过开发，实现文献价值的增值。有的图书馆学学者这样认为，文献资源的有效开发和利用，是根据读者的不同要求，对文献进行不同类型、不同方式、不同深度的多层次开发，深加工整理，把收藏在文献中大量有价值的信息挖掘出来，提供给读者，促使信息的潜在价值向现实价值转化，直接或间接地为科研、



教学和社会服务。按照这样的观点，有人把文献的开发和利用分为三个层次：一是揭示性开发，即编制完善的馆藏目录、联合目录和专题目录，出版一系列的检索类、报道类刊物；二是聚变性开发，即把分散在不同文献中的同一内容和同一主题的知识与信息，加以发掘、整理和集中，编辑成一种新的文献信息产品，如专题目录、资料汇编、文摘索引等；三是再发性开发，即对知识进行整理、统计、作图、编辑、分析、研究，以便整理加工知识，创造出新的知识，形成再生知识产品，如综述、评论、专题研究报告、研究报告等等。它是文本文献资源知识开发的最高形式，充分发挥了图书馆的职能，创造了新的发展空间。多年来，图书馆工作人员一直是这样理解和从事文献开发与利用的。实际上，这是对图书馆文献开发与利用的严重误解。

对图书馆来说，文献开发与利用的主体是读者，是读者要开发和利用文献。读者来到图书馆，就是为了开发和利用文献。图书馆的根本任务，就是为读者开发利用文献创造条件、提供服务，而不是图书馆自己利用方便的文献资源条件，自己去开发利用文献。图书馆开发利用文献，只能是图书馆工作人员为读者开发利用文献提供服务，或者是图书馆工作人员以读者的身份，为了一定的目标去开发利用图书馆的文献，而不是图书馆作为主体去开发利用图书馆的文献。因此，澄清开发和利用文献的主体的问题，不是一个无足轻重的问题，而是一个方向性的问题。只有在这个问题上树立正确的观点，才能真正做好图书馆的文献开发和利用工作。

事实上，图书馆所做的真正意义上的文献开发利用工作，只能是揭示性开发利用工作，即编制和完善馆藏目录、联合目录和专题目录，出版系列的检索类、报道类刊物。而所谓的聚变性开发和再发性开发，是一般的图书馆和馆员所做不了的。因为要做好这类开发工作，需要开发者有较高深的图书馆学之外的专业知识，而一般的图书馆馆员可能懂一门或几门图书馆学之外的其他专业，但是通常达不到本专业专家的水平，难以做出有

价值的图书馆学之外的聚变性开发和再发性开发的知识产品。

二、文献开发和利用的知识管理

图书馆的文献开发和利用，应当是以知识管理的理念为指导，做好读者利用文献的服务工作，帮助读者更好地开发利用文献，而不是本末倒置，忽视对读者开发利用文献的服务，自己去做一些本不该做而又做不好的工作。

（一）熟悉馆藏文献是帮助读者开发利用文献的前提条件

图书馆的基本工作，是为读者提供文献的检索、阅览、借还、咨询、传递等服务。要做好这方面的服务工作，前提是要熟悉馆藏文献。图书馆工作人员只有熟悉馆藏文献，才能向读者提供知识服务。

熟悉馆藏文献，对不同的图书馆工作人员来说，有不同的要求。

对馆长一级来说，要知道全馆各类文献的总量、各类文献的馆藏位置、有哪些重要的文献、各类文献的管理规则。馆长只有了解和熟悉这些情况，才能有效地安排组织图书馆的工作、规划图书馆的发展、对外联系和洽谈图书馆业务工作、开展对外交流活动。

对部主任一级来说，除了要知道全馆各类文献的总量、各类文献的馆藏位置、有哪些重要的文献、各类文献的管理规则之外，还要清楚地知道自己所管理部门馆藏文献的详细情况。部主任虽然只是负责图书馆一个部门的工作，但是了解和熟悉全馆的馆藏文献情况，也是必需的。只有了解全馆的馆藏文献情况，才能做好与其他部门工作的衔接，安排好自己部门的工作。而且，部主任是图书馆的业务骨干，许多具体问题要他们自己设法解决，熟悉全馆的文献情况，解决具体问题的思路会更广一些。对部主任来说，最重要的是要清楚地知道自己所管理部门馆藏文献的详细情况，这些情况包括文献的种类、数量、位置、重要文献和主要文献的内容和版本、本部门所能提供的文献服务。



对管理员来说，要清楚地知道自己管理范围内全部文献的种类、书刊名、数量、位置、借阅管理规则、重要文献和主要文献的内容和版本、本部门所能提供的文献服务。管理员是图书馆最基层的工作人员，直接面对广大读者，他们对自己管理范围内文献的了解和熟悉情况，直接影响到他们的服务质量和水平，也代表和反映了图书馆的服务质量和水平。

（二）文献资源的宣传介绍是帮助读者开发利用文献的必要手段

图书馆要做好文献资源的开发利用，就要加强和做好文献资源的宣传介绍工作。

1. 对馆藏文献的数量、内容、特点和馆藏地点的介绍

图书馆应当组织力量，编写印刷一些宣传介绍材料，向读者散发。一些重要的信息，应当在馆内显著位置上公示，便于读者了解；同时，图书馆所有工作人员，特别是直接同读者接触的工作人员，都应当熟悉这些内容，随时随地向读者宣传介绍。

2. 对馆藏文献利用方式的宣传介绍

凡是有一定规模的图书馆，其文献种类和利用方式都是多种多样的。为了方便读者，图书馆应当对各种文献的利用方式，用醒目的方式加以宣传介绍，避免读者因不了解利用方式而耽误时间或发生误解。比如，对一些重要或珍贵文献，图书馆往往采取严格的管理方式，对读者有一定的限制和要求。类似这些情况，一定要清楚地告诉读者。

3. 最新到馆文献的宣传介绍

对一些经常来图书馆的读者来说，他们很关注图书馆新书的情况，希望能够在第一时间阅读到最新的文献。然而，图书馆里书海茫茫，没有专门的指引，要找到新书是相当吃力的。所以，图书馆要将有价值的新书及时向读者推荐，介绍馆藏地点，方便读者利用。而且，宣传介绍最新到馆的文献，也给图书馆带来生动活泼的气息。

（三）文献检索和传递服务是帮助读者开发利用文献的高效方式

现在，越来越多图书馆采用了计算机检索系统，使文献检索十分方便。但是，并不是所有的读者都能够流畅地使用计算机，不少读者不会使用计算机检索。对这个问题，解决的方法只能是要求图书馆工作人员都能够熟练掌握计算机检索方法，能够熟练用计算机检索查找文献。遇到读者求助的时候，能够及时给读者以帮助，提供良好的检索服务，应当是图书馆知识管理的基础性工作。

任何图书馆，总不可能收集到所有的文献，不可能满足任何读者的所有要求。因此，图书馆之间互相传递文献、弥补自己馆藏的不足，就成为必不可少的了。现代计算机和通信技术的发展，使文献传递更加方便和快捷，只要把对方需要的文献用扫描或照相的方式复制下来，用网络传递，转瞬即到。但是，从大多数读者来看，还不知道图书馆有这样的服务，需要图书馆加以宣传介绍和推广。

以武汉大学图书馆的文献传递服务为例。武汉大学图书馆为校外读者复制及传递本馆的原文文献，包括图书的部分章节、期刊论文、会议录文献、部分学位论文等，为校内外读者向国内其他高等院校图书馆或文献提供机构，如国家图书馆、北京大学图书馆、清华大学图书馆等，请求提供原文文献复制及原文传递服务，为校内外读者向国外的高等院校图书馆或文献提供机构，如美国博硕士论文数据库（PQDD）、美国俄亥俄州的联机图书馆中心（ OCLC）、美国 CARL 公司的 Uncover 中心等，请求提供原文文献复制及原文传递服务。传递方式以邮寄、传真或 E-mail 等方式为主。另外，武汉大学图书馆为了服务用户，于 2002 年 9 月 16 日推出了补贴政策，向本校教师、博士生、研究生从馆外获取原文费用提供补贴。如补贴之前从国内获取一篇原文，平均每页 1 元左右，补贴之后每篇文献 10 页以下（含 10 页）免费，10 页以上，从第 11 页起，收费为 0.5 元/页。



第四节 基于知识管理的图书馆虚拟参考咨询服务

知识管理作为一种较为先进的现代理念，它在图书馆的实施是全方位的，也是根本性的。图书馆虚拟参考咨询服务，作为图书馆学的一个微观研究层面，包含有较多的操作因素。所以，对该领域的研究与探讨也正在成为图书馆界的研究热点。

一、图书馆虚拟参考咨询服务定义解析

虚拟参考咨询又称做数字参考咨询，源于虚拟参考台(Virtual Reference Desk，VRD)。对于虚拟参考咨询的定义，目前还没有定论。B. Sloan 博士的定义是：以计算机为载体的参考咨询，是图书馆用户与图书馆员之间的协作；这种服务可以利用各种载体，如电子邮件、网络表单、聊天室、视频、网上客户呼叫中心软件、网络语音协议（VoIP）等。L. Berube（英国 Ask A Librarian 协调员）的定义是：在联机环境下，为寻求答案的人建立的专业知识、人工介入和信息资源网络。数字参考咨询向那些感到对联机工具和资源不熟悉、自我学习有困难或不能自我满足其信息需求的用户提供支持；同时，为馆藏建设提供有价值的用户反馈，以便更好地选择资源，使图书馆在内容建设上的投资产生最大效益。VRD（virtual reference desk，虚拟咨询台）的定义是：数字式参考咨询，就是建立在网络基础上的将用户与专家的学科专业知识联系起来的问答式服务。数字式参考服务，是利用因特网将人们与那些能够回答咨询和提供帮助的人联系起来。美国图书馆参考咨询与用户服务协会（RUSA）的虚拟参考咨询服务准则，对虚拟参考咨询的定义是：通过电子方式实现的参考咨询服务，常常以实时形式，用户利用计算机或其他网络技术与图书馆员进行交流，而不必实际见面；虚拟咨询中经常使用的交流渠道，包括实时问答、视频会议、VoIP、电子邮件和即时信息。

图书馆虚拟参考咨询，是指图书馆参考馆员（或学科专家）通过互联网络，利用数字资源，为图书馆用户提供的参考咨询服务。即以互联网络

为传播手段、以数字资源与参考馆员知识储备为参考信息源，以参考馆员与用户之间的交互为服务形式。因其以互联网为交互介质而非面对面，所以称其为虚拟，但其中的参考馆员、数字资源、图书馆用户却是实在的。若寻求概念间的对应，则可以认为互联网对应虚拟，数字资源对应参考，馆员与用户之间的交互即为咨询。

数字资源是经过组织整理的序化的显性知识资源，可作为参考信息源供参考馆员检索利用（如各种数据库、问答知识库），也可供用户浏览参考（如 FAQ、学科导航、学习中心、网上工具书等）。虚拟服务形式是指网络交流手段，包括 e-mail 形式、网络表单形式、chat 实时咨询、电视会议（videoconferencing）、网络语音（Voice over IP）等形式。目前已经有咨询软件实现了 e-mail 与 chat、video-conferencing、VIP 之间的无缝整合（如 QuestionPiont、LSSI 的 VRT 等）。虚拟不仅是一种技术，也是一种管理策略，通过管理创新实现数字资源与人力资源的充分共享，是合作虚拟参考咨询的基本精神。图书馆参考咨询的虚拟化，克服了传统条件下资源共享存在的主要障碍，真正实现了显性知识资源与隐性知识资源的同步共享。

参考馆员与用户之间的交互，则是整个咨询服务流程的主体因素，从中可充分展示出参考馆员检索知识与咨询技巧方面的隐性知识资源，以及用户的信息素养。可以说，上述的数字资源与网络交流手段，都是以后二者的存在为基础的。唯有参考馆员与用户有效利用数字资源熟练掌握网络操作手段，才能实现整个虚拟参考咨询服务的效益最大化。这也是国外研究者多把研究重点转向参考馆员培训与用户调查方面的原因。有的国外图书馆则把 Information Literature（信息素养）作为参考咨询网站建设的主要内容，如加州大学的 The Information Literacy Program @ UCLA 项目。

图书馆虚拟参考咨询服务模式与服务内容，因图书馆的功能与任务而异。有的侧重参考馆员与用户的充分交互，即动态的以咨询为特点的服务模式。如 UCLA 大学图书馆参考咨询网站上提供的服务形式，仅有 in person



(现场面对面)、by telephone (电话咨询)、e-mail (电子邮件咨询)。多数图书馆则动态与静态相结合，既有实时 (如 chat) 或非实时 (如 e-mail) 的动态交互，又有 FAQ、学科导航、学习中心等序化的静态知识资源供用户浏览或检索。如美国 Ask a librarian 联合咨询网站上赫然呈现着 Chat 与 Search 两个服务图标。位于美国南加州的美国洛杉矶公共图书馆联盟 MCLS (Metro-politan Cooperative Library System) 推出的 24/7 Reference 虚拟咨询服务，可以在实时交互的等待间隙浏览该馆自建的虚拟图书馆、学科导航等数字资源。我国图书馆的参考咨询网站多表现出静态展示特色，而国外图书馆则动态交互色彩较浓。这也许是因为我国图书馆参考咨询的传统在"参考"，而外国 (尤其美国) 图书馆参考咨询的传统则在"咨询"的缘故。

二、知识管理在图书馆虚拟参考咨询服务中的应用

多年来，咨询馆员一直在以正式或非正式的管理活动，试图对图书馆内部的信息和知识进行收集、组织、编码及整理，并试图与同事或用户进行共享。这些活动包括的范围很广，从有关常见问题的卡片目录，到现代化条件下的一些技术非常成熟的应用，如专家系统和数据挖掘等虚拟参考咨询服务。知识管理是个先进的理念，它在图书馆的实施是全方位的 (包括对内管理与对外服务)，也是根本性的 (涉及到图书馆一系列机制改革与组织文化建设问题)。从图书馆知识管理的涵义与内容分析可知，图书馆知识管理实施的内容，包括显性知识的生产与组织管理、馆员隐性知识资源的开发以及建立知识库与知识联盟。数字参考信息源的建设，就是知识管理中对显性知识的生产与组织管理。参考馆员咨询过程，就是馆员隐性知识资源发挥的过程。咨询记录经过筛选、标引、组织后形成问答知识库，即是隐性知识向显性知识的转化。合作咨询联盟既实现了知识资源共享，又实现了人力资源共享，是完全意义上的知识联盟与知识共享。知识管理在图书馆虚拟参考咨询服务中的应用是可知可行的。把参考咨询服务作为



知识管理在图书馆具体实施的入口，可以为图书馆虚拟参考咨询服务的进一步完善提供新的思路与理念，从而有助于解决发展过程中遇到的问题。国外在这一领域已经有许多成功的经验可供借鉴，实施起来相对容易一些；同时，由于虚拟参考咨询服务必须通过显性知识资源与隐性知识资源的有机结合与互动转换才能实现，不论从工作流程还是从软件功能方面，正是知识管理核心内容的体现。

三、图书馆虚拟参考咨询服务功能模块

随着计算机使用的普及，网络通信技术的飞速发展，计算机和网络已融入人们的日常生活。广大用户希望在网络环境中，不受时空限制，随心所欲地获取所需信息，并能一天 24 小时、一年 365 天不间断地从网上得到图书馆员的帮助。

（一）图书馆实时虚拟参考咨询服务的功能模块

纵观国内外实时虚拟参考咨询服务的功能模块，大致可分为以下几部分：读者提问、提问管理器、问答知识库、有无对应答案、问答文档库、因特网资源、馆藏资源、咨询馆员、成员馆数据库。虚拟参考咨询服务的工作流程分为以下几步：一是接收问题（question acquisition），即以各种电子方式接收用户提问；二是对接收的问题进行分类并发送给相关专家等候答复（triage），即系统对接收到的问题进行处理，先查询知识库，若未发现答案，则进入专家库，发送给最合适的专家，等待答复；三是专家答复（expert answer generation），即专家根据自身知识和可获取资源予以答复；四是发送答案（answer set），即专家将答复返回系统，并同时转发给用户；五是跟踪（tracking），即系统监控问题处理进展情况，问题和答案均进入问答数据库存档，标引后进入知识库供日后查询等。

（二）图书馆虚拟参考咨询服务功能模块

国外有些图书馆于 1984 年开始建立虚拟参考咨询服务，最初仅通过



常见问题解答（FAQ）来解答读者使用数字图书馆、查找或检索资源时遇到的问题。随着网络技术的发展，网上参考咨询服务增添了电子邮件、电子表单、公告板（BBS）以及留言簿等形式。自 1995 年起，国外一些图书馆开始应用 Chat 技术，在网上开展实时虚拟参考咨询服务。1999 年，全美只有 5 家图书馆开展该项服务。2002 年，全球开展实时虚拟咨询服务的图书馆已达 600 个。虚拟咨询服务已成为网络环境下图书馆参考咨询服务发展的主流。

1. 虚拟参考咨询服务方式

国外虚拟参考咨询服务从简单的 FAQ、非实时的 E-mail, e-form, BBS, Message, Board 等形式，逐步发展成动态、实时的虚拟参考咨询服务形式。

（1）非实时网上参考咨询服务

E-mail 是最简单、最流行的非实时参考咨询服务形式。始于 1992 年，2002 年网上已出现 489000 个 “ask a library”。有些图书馆仅提供一个咨询邮件入口，由专人将问题转发至相关的咨询员予以答复；另一些图书馆则由用户自选问题类型，直接发送至相应的咨询人员；还有部分图书馆将上述两种方法结合起来，用户可随意发信，系统根据内容自动将信件转发至相应的咨询人员。采用电子邮件形式，可对一些复杂问题或不需立即答复的问题给予较详细的解答，但它没有充分发挥 web 界面动态交互的优势，缺乏人情味，不能满足急欲获取答复的用户需求。

（2）实时虚拟参考咨询服务

它是一种基于网络采用系统软件实现高智能、自动应答的服务系统。选择优秀的系统软件，能增强实时参考咨询的功能。国外只有少数实力较强的图书馆自行开发软件，大多数图书馆购买软件。目前，在美国较流行的系统软件有 Virtual Reference Toolkit, 24/7 Reference 等。美国 LSSI 公司 (Library Systems and Services) 推出的 Virtual Reference Toolkit (VRT) 堪称为样板。VRT 功能完备，界面直观，用户不需安装插件，使用方便。它

能够支持各种浏览器，能够推送网页、图表、PDF 等各种格式的文件，并可同时进行网页推送和实时交谈。VRT 虽价格昂贵，但已被麻省理工学院图书馆、哥伦比亚大学图书馆等 40 余个图书馆和图书馆联盟使用。美国洛杉矶公共图书馆联盟(Metropolitan Cooperative Library System)购买 eCain 公司的软件，进行二次开发，推出“24/7 Reference”。该软件除增加了自动编制索引等特色外，其功能与 VRT 基本相同。洛杉矶加州大学图书馆应用 24/7 Reference 软件，建立了全天候的实时咨询系统，咨询员可直接将文本、图像、幻灯等各种格式的文件发送至用户桌面，并可通过共同浏览功能，引导读者检索到最佳的网络资源。整个系统还可个性化定制，根据需要生成问答文档副本、检索报告和统计资料等。目前，24/7 Reference 已被康奈尔大学图书馆等 30 余所图书馆和图书馆联盟使用。最近，国外虚拟咨询服务又应用了不少新技术，如网页推送技术（Page pushing）、共同浏览技术（Collaborative browsing cobrowsing)、语音 IP 技术（Voice over IP）等。新技术使咨询员和用户的交流不再局限于单一的文本形式，而是出现了声音、图像等多媒体形式，并实现了网页推送功能，允许咨询员和用户在异地共同浏览网页，从而引导读者寻找最合适的网络资源或共同完成检索；此外，还允许读者使用有线或无线的网络，直接和咨询员进行对话等。总之，新技术使虚拟参考咨询服务更趋于个性化、智能化。

2. 分布式实时合作咨询系统

目前，虚拟参考咨询已打破了地域界限，正逐渐从单个图书馆的虚拟参考服务，发展成基于小组或集团的分布式实时合作咨询系统。据最新统计，全世界已有 230 个地区性或全球性的分布式实时合作咨询系统。早在 1997 年，英国 Consortium for Public Library Networking 就建立了有 60 余家成员馆参与的分布式实时合作咨询系统，称为“ask a library”。读者可以在网页表单上填写问题，系统按照读者的兴趣、所在地域、问题类型等，以 E-mail 形式自动发送至合适的成员馆。问题回答后，仍以 E-mail 形式



传送给用户。现在，该系统由英格兰东部地区的 10 家权威图书馆组成的 Co——East (the East of England Public Library Resource Sharing Network) 负责接管，英国大多数公共图书馆都参与其中，提供一天 24 小时、一年 365 天的实时合作咨询服务。国际上规模最大、最成功的分布式实时合作咨询服务系统，是由美国国会图书馆与 OCLC 于 2000 年合作开发的联合数字参考咨询服务（Collaborative Digital Reference Service, CDRS）。该系统现改名为 Question Pint，并打算建成一个由专家库（为各地咨询成员属性）、知识库（为问答档案）和资源库（为全球书目和全文数据库）组成的全球性联合数字参考咨询服务系统，通过世界各地图书馆的共同参与，实现数字资源和智力资源的共享。

四、图书馆虚拟参考咨询服务实例

费城坦布尔（Temple）大学图书馆是最早启动网上实时参考咨询服务的图书馆之一。1998 年 11 月 Temple 大学图书馆推出了一个被称做 Talk Back 的应用软件，后又加以改进，推出了升级产品 Talk Now。与 Talk Back 相比，Talk Now 采用 PHP 的描述性语言（允许 Web 开发者很快写出动态生成的网页）和开放式的 Linux 操作系统（Uinx 的一个版本）。

这种网上参考咨询服务的工作程序是这样的：馆员来到咨询台，进入 Talk Now，准备接收与回答用户的问题；用户点击 Talk Now 链接，被接入专用的 Talk Now 服务器，Talk Now 屏幕出现，提示用户馆员已经上网，用户可以键入自己的问题；用户键入自己的问题后，点击 “send” (提交) 键，该问题即被发出；同时，显示在他和馆员的屏幕上。之后，用户与馆员即开始聊天交谈。

北卡罗莱纳大学（NCSU）图书馆于 2001 年 1 月采用图书馆系统逻辑链接控制（LIC）虚拟参考服务软件，推出了网上参考咨询服务。用户只需填写一张表，再点击一下，即可进入虚拟咨询台。除聊天外，该虚拟咨

询台还提供一种同步浏览服务。如果用户提出一个问题，要求馆员按目录找资料，该馆员就可将有关目录的屏幕显示直接发送到用户的浏览器。NCSU 图书馆还制定出了分组服务的一些策略，建立了一个模型，以应付问题过多的局面。一旦问题过多时，在线参考咨询台的工作人员便利用一种 AQL Instant Messenger 软件，向整个咨询部分发信息，让它们马上登陆进入虚拟咨询台，帮助回答问题。这种软件的使用，解决了依靠一根电话线上网造成的上网和打电话的矛盾，帮助用户轻松地解决问题。

美国加州大学 Irvine 分校图书馆，从 1997 年开始利用网络会议技术，为远程用户提供在线参考咨询服务。它们利用市售的 Apple Vide Phone Kit 网络会议软件，在科学图书馆参考咨询部与医学院计算机实验室之间建立定时的网络会议链接，学生和咨询人员可以通过声音和图像来传递咨询问题。可以通过聊天模块来传递文字信息，可通过白板模块来绘图；同时，还要开启并发浏览器窗口进行数据库检索，并将结果拷贝到聊天或白板模块上进行传输。

美国网上参考咨询服务模式中的合作化参考服务项目，尤其值得我们关注。2000 年，美国国会图书馆与 16 个参考图书馆建立 CDRS 项目。OCLC、美国图书馆协会、图书馆系统和服务公司等很快积极加入，还有来自加拿大、英国、澳大利亚、德国等国家和我国香港地区的 100 多个图书馆参加进来。通过图书馆等相关机构的国际化数字网络，随时随地向研究者提供专业参考服务。它是美国目前规模最大最成功的一个系统。通过世界各地图书馆的共同参与和开发，实现数字资源和智力资源的共享，为全球的数字参考咨询服务提供了一种崭新模式。

虚拟参考咨询服务，是图书馆参考工作发展的必然趋势。因此，必须正视我国图书馆工作的现状，借鉴发达国家的经验，充分利用各个图书馆的文献、人力、智力资源，实现资源共建共享，为读者提供单个图书馆无法达到的更加优质的参考咨询服务。



国内虚拟参考咨询服务起步较晚，非实时的 e-mail，e-form，BBS 及 Message Board 咨询方式刚刚在国内流行。西安交通大学钱学森图书馆、武汉大学图书馆、广东省立中山图书馆采用 BBS 或 Message Board 方式开展咨询服务，参考咨询员在 48 小时内给予答复。上海图书馆、复旦大学图书馆、上海第二医科大学图书馆则采用 e-mail 或 e-form 形式，开展网上咨询服务。国内仅有上海交通大学图书馆、北京大学图书馆、清华大学图书馆开展实时虚拟参考咨询服务，而且局限于校内用户。在实时虚拟参考咨询服务中，尚未实现网页推送技术、共同浏览技术。此外，视频、音频的压缩与传送等技术，还有待完善。目前，我国虚拟参考咨询服务，还停留在以单个图书馆为单元的服务层次。2002 年 10 月，中国高等教育文献保障系统（CALIS）牵头，计划在全国高等院校系统内建立分布式实时合作咨询系统，进而将该系统发展成立足本国、面向全球的分布式实时合作咨询系统。

第五节　图书馆实现对读者知识管理的应用与设想

图书馆是一所公益性的服务机构，人人都能享有图书馆所提供的免费服务，人人都可以利用图书馆来进行学习，获取更多的知识；同时，随着社会经济的进步，图书馆发展迅速，深入社区进行特色化服务，开展各种教育活动，也起到了良好的效果。图书馆受到了社会越来越多的关注，政府决策机构的投资也逐年增加。这表明政府也期望图书馆为公众提供更好的服务，发挥其社会教育职能这一神圣使命。要更好地服务读者，必须准确地把握住读者的知识需求。而把握读者的知识需求，最好的方法就是进行读者知识管理。

一、读者知识管理基本概念

（一）读者知识的概念和种类

1. 读者知识的概念

武汉大学沈继武先生早在 1982 年就撰文指出，凡是具有利用图书馆资

源条件的一切社会成员，包括个人、集体和单位，都可以成为图书馆的读者。王子舟教授也指出，图书馆学中的读者概念，是在变动中不断发展的。读者是图书馆生存的根本，图书馆的一切工作都是围绕读者展开的。行政机构对图书馆经费的投入，馆员社会地位的提高，图书馆学学科地位的加强，都依赖于良好的图书馆与读者双向交流和图书馆为读者提供的成功服务。因此，读者包括利用图书馆资源的社会成员，还包括有潜力向图书馆提供知识的社会成员。

关于读者知识的概念，目前尚无定论。如果从图书馆角度定义，读者知识是关于产品或服务满足读者需求的情况、读者的具体需求和偏好、读者对图书馆产品和服务的态度、读者与图书馆互动情况等等。主要包括四种维度：有关读者的知识，读者需要的知识，来自读者的知识和共同创造的知识。它是图书馆知识体系的重要组成部分，是图书馆发展的核心要素之一，也是图书馆实现社会价值与提升价值的重要途径。如果从读者角度定义，读者知识是读者感知到的图书馆提供的产品或服务符合他们需要的程度，以及与图书馆进行沟通的难易程度等。刘勇和徐双认为，读者知识可以包括三部分：第一部分是读者对图书馆提供的产品，或者服务的感知；第二部分是读者自身的经验，以及由此产生的对于图书馆产品或者服务的期望；第三部分是读者自身的背景信息。可以总结得到读者知识就是：读者对于图书馆提供的产品或者服务的感知和期望与读者自身经验和背景信息的综合。

2. 读者知识的分类

在 2002 年，捷伯特就提出，在客户关系管理（Customer Relation Ship Management，CRM）过程中，主要存在三种类型的客户知识流：客户需要的知识、来自客户的知识和关于客户的知识。根据这一理论，武汉大学袁琳对其进行了初步探索，认为可分为三类：①读者需要的知识，主要是着重于读者所需求的知识。如何使图书馆的服务既能满足读者大众，又能使



图书馆为每个读者提供相应的个性化服务,即广泛性和个性化之间的平衡，是运用读者知识管理所要解决的一个重点问题。②来自读者的知识，主要是指经由读者所提供的知识。比如学科门户建设中运用到各科专家知识。③关于读者的知识，主要是读者的借阅情况、咨询问题等与借阅流通有关的统计分析，主要是各种统计数据的分析。

（二）读者知识管理定位分析

1997年，韦兰德（Wayland）和科尔（Cole）首次提出了客户知识管理，指的是客户知识来源与应用以及怎样运用信息技术建立更有价值的客户关系，它是在获取、发展以及保持有利可图的客户组合的过程中，发挥有关信息行业经验的杠杆作用。此处，韦兰德（Wayland）和科尔（Cole）所谈到的客户知识管理，其实就是整合了知识管理和客户关系管理，运用知识管理的思想和方法，来支持组织以及组织与客户之间的客户知识交换。其最终目的也就是维持公司的竞争优势，为公司创造新的价值。

对于图书馆来说，读者不是图书馆的顾客。图书馆学界对知识管理研究的文章很多，但都未涉及到与读者相关的知识管理理论，并且都认为图书馆学界对知识管理的探讨多在理论方面和表面方面，缺乏深入的研究。美国著名的图书馆学家杜威在其分类法第一版导言中就宣称：他不是追求什么理论上完整的体系……而只是从实用的观点来设法解决一个实际问题。从古代藏书楼到现代的图书馆，不论其服务对象的范围是大还是小，但是其本质功能都是一个向人们提供文献、传播知识的服务机构，要能为人们学习知识所利用。

王子舟教授指出，图书馆学的宗旨就是为人们主动获取知识提供最佳工具与方法。也就是说，图书馆的一切工作都应当围绕着人们主动获取知识。要便于人们主动获取知识，读者知识管理尤为重要。从前面的客户知识管理分析中，可以看出让消费者参与到产品开发中，把握住消费者真正的需求。根据OCLC的调查报告，发现当前图书馆为读者所提供的服务中，

有相当部分并不是读者所需要的服务。图书馆要准确把握读者期望图书馆能够提供的知识服务，就必须进行读者知识管理。

因此，可以下这样一个定义：读者知识管理，就是有效获取、开发、共享和扩展读者知识的活动，力求使图书馆为读者服务的价值达到最大化。其本质就是管理读者的知识，从而提高图书馆服务水平，增强图书馆的社会地位，最终实现图书馆与读者的互动和双赢。

二、图书馆实现对读者知识管理的应用与设想

图书馆是为读者而开设的，要实现对读者知识的管理，必须根据读者知识的类型和各类型的实际需求开展服务工作。具体而言，可从三方面着手。

（一）针对读者需要的知识实行个性化服务

针对读者需要的知识，首先要满足读者的基本要求——文献够用和便于利用。从读者的角度来看，馆藏文献达到适当数量后，应不断优化馆藏文献的结构和质量，充分做好服务延伸，为读者提供个性化服务。至于图书馆如何提供个性化服务，前面的章节中谈到了网络信息导航员、学科馆员、虚拟参考咨询服务、MyLibary 个性化服务系统、文献传递等内容，这里就不再一一阐述。

（二）针对来自读者的知识创建学习型图书馆

学习型图书馆的创建，强调图书馆的成员（包括读者）不断学习和终身学习，其中也包括积极利用来自于读者的知识。

读者知识主要是指经由读者所提供的知识。向读者学习，使读者从服务的接受者逐渐转变为积极的参与者，成为图书馆创造价值活动的伙伴。它可以为图书馆的发展提供正确的方向，提出新的不断变化的要求；它还可以适时了解读者现实及潜在的信息，从而更紧密地进行读者知识的信息搜集，不断从读者中学习读者知识，并运用于读者服务创新。如，在学科



门户建设中，因为其专业性，非常需要一些能对因特网资源进行科学评价与质量控制的高素质人才，所以图书馆往往聘请一些有经验学科专家来负责资源选择与评价工作；再比如，在图书馆文献采访中，邀请读者讨论采访计划和参与到实际采访过程中，可以使采访到的文献更适合读者需求。

（三）针对关于读者的知识实行读者信息管理

来自于读者的知识包括各个方面，如读者基本状况、读者借阅记录及偏好、最近借阅情况、借阅频率、FAQ、读者投诉、意见与建议、网络信息浏览情况、电子期刊与数字资源的使用情况等。这些数据，图书馆员可以从许多方面获取。通过建立读者库，对这些来自于读者的信息进行信息管理，图书馆可以尽可能多的掌握每一个读者的兴趣和需求信息。

读者库的数据可以从以下几个方面获取：①参考咨询中用户的提问内容和方式，②互联网和多媒体中用户的检索行为和习惯，③图书馆工作人员深入到某个用户群体中（如高校中的某个院系）收集的读者借阅情况、借阅统计数据等信息。建立了读者库后，对读者库里的信息资源实行读者信息管理，可以全面了解读者（如阅读兴趣、阅读习惯、研究专业领域、知识获取习惯等）、分析读者行为、挖掘读者知识，对读者行为进行预测与指导提供了基础。

针对关于读者的知识实行读者信息管理，可以提高隐性读者知识的利用程度，实现信息和知识的有序化，有利于对读者知识的查询、检索和有效利用，加快知识交流的效率，有利于知识积累和再生成，提高读者知识共享的有效度，保证宝贵的读者知识不因图书馆人员岗位的变动或人员的流动而遭受损失。

第六节　知识管理在各类型图书馆的应用

图书馆界对知识管理的实施，在很大程度上借鉴了企业的知识管理思想。可是，目前真正提出实施知识管理的图书馆为数很少。部分图书馆虽然没有明确提出实施知识管理，但其对学习型组织的应用实践以及机构改革、组织文化的建设等，为知识管

理落脚于图书馆营造了知识共享的文化氛围。

良好的文化环境与知识共享机制，是实施知识管理的必要条件。图书馆只有营造一种知识共享的文化氛围，让每一位馆员愿意贡献自己的隐性知识给集体知识库，才能使信息技术真正融于图书馆管理与知识服务之中，实现有效的知识管理。美国学者Kim Guenther认为，相对于组织的技术计划、组织文化、学习型组织、知识交流，看似过于抽象，但它们往往决定着知识管理系统的最终成功。这些软件因素将贯穿于Intranet建设的每一步。

一、知识管理在公共图书馆的应用

（一）上海图书馆

图书馆知识管理专家、美国俄亥俄大学图书馆名誉馆长李华伟博士认为，上海图书馆在知识管理实践方面堪称领导世界潮流。近几年，上海图书馆在创新型图书馆文化建设、人力资源的知识管理、网络服务创新以及馆内资源管理方面，进行了知识管理的实践，取得了令人瞩目的成绩。

在实施初期，上海图书馆成立专门组织，研究了在本馆实施知识管理的可能性，并在几个研究部门设立了进行知识管理的一些试点，在协同工作、固化文件等方面实施分级管理。

在具体实施中，上海图书馆创建了利于知识管理的图书馆组织文化，实现创新型图书馆文化建设。上海图书馆与上海科学技术情报研究所自1995年10月合并以来，一直将组织文化建设放在首位。在聘请复旦大学科研人员经过一年多的课题研究之后，形成了包括组织使命、组织目标、核心价值观、事业领域在内的符合图情事业发展趋势与特点的组织文化理念系统。上海图书馆以积淀文化，致力于卓越的知识服务为本馆的组织使命。它的组织目标是世界级城市图书馆，核心价值观为精制服务、至诚合作、引领学习、激扬智慧，事业领域是传承文化、知识导航、信息服务、图情研究。组织文化的建设，促进了上海图书馆知识管理的实施。

上海图书馆在人力资源的知识管理实践方面也有所成效。为了增强员



工的学习和创新能力，上海图书馆实行了员工培训学分制，每位员工在一年中必须学完一定的学分才能考核合格。各部门必须制定培训计划，并有规定比例的培训经费，而部门中的成员必须满学分才能评为文明部门。上海图书馆还将进行图书馆员职业资格证书的实践探索。为了激励员工知识生产与知识创新，从 2001 年开始，先后施行了评选优秀成果奖、优秀服务奖和金点子奖。

上海图书馆为适应用户需求，在网络拓展服务方面，也颇有成就。主要有：①大力推进以知识服务与知识导航为特色的知识管理，创建网上联合知识导航站，组织专家以电子邮件、实时咨询等方式回答读者的提问，并建立知识库分类体系，方便读者检索；②创建上海市“人大数字图书馆”，为开创上海地区人民代表大会工作的信息化提供方便快捷的信息服务。数据库包括人大专题资料辑录、报纸导航、新书推荐、人大信息等 10 项服务内容；③创建文献提供中心，向读者提供剪报服务、翻译服务等，并通过文献传递、馆际互借等服务，尽可能满足读者的借阅需求；④创建网上支付平台，为图书馆服务提供新的突破口；⑤开展网上讲座和展览，不定期邀请国内外知名学者来图书馆举办讲座；⑥创建情报服务平台，包括情报资源、城市竞争情报、知识产权情报、情报服务等 6 个服务项目；⑦建立特色馆藏数据库，通过提供专题资源，满足读者的多种需求，包括世博信息、留学信息、抗战图片集、联合国资料等 9 项特色馆藏服务。

（二）深圳南山区图书馆

南山图书馆引入企业文化机制，以人为本，服务于人，力图使发挥自身才能成为员工自发的追求。该馆建立图书馆文化的指导思想是：①营造图书馆凝聚力，②鼓励参与创新，③建设优美清新的环境，使员工在紧张的工作中始终保持愉快的身心状态。在此基础上，制定具体的制度和措施:

1. 人力资源管理

在人力资源管理方面，南山图书馆推行全员竞争上岗，落实岗位目标



责任制，所有员工一律签订聘用合同，并鼓励员工轮岗，带动知识在馆内的流动，增强员工对自身知识的再认识。每年拟定培训计划，基本保障每周两小时的培训时间，由馆内相关专业人员交叉主讲图书馆专业知识、电脑基础知识、网络技能、基础专业英语等课程。聘请知名企业家来馆举办企业文化专题讲座。拨出专用培训经费，用于员工参加社会开办的各种相关岗位技能培训，鼓励员工利用业余时间参加各种继续教育课程的学习，促使员工在职业研究方面有所发展，实现个人知识更新。设立各种奖项，激励员工知识创新和知识共享，实现显性知识与隐性知识之间的互动与转换，如考核优秀奖、委屈奖、创新奖、建议奖、学术奖、培训奖等。

2. 知识信息交流管理

南山图书馆除了在人力资源的知识管理方面有所实践之外，在知识信息交流管理方面，也取得了一定成效。主要包括内部信息与知识共享和外部知识交流两个方面。

在内部信息与知识共享上，南山图书馆办公室之间互联成馆内网络，各项规章制度、决定等均通过网上电子公告对全员发布，馆长、部门设公共文件夹，员工可查阅或上传文件；另外，全馆人员外出参观学习后，都必须在全员大会上讲述所见所得，一人的经历就是全馆的经历，一人的体验带动全馆人的思考。南山图书馆每季度出版一期馆刊《南图时空》，内容除近期事件报道外，其他多为馆内员工的个人心得或成果，促进内部员工之间的学习与交流；同时，南山图书馆还定期举办学术沙龙，由不同的人轮流主持，并且主题自定，极大的活跃了馆内的学术气氛，激发了员工的创新思维。最后，南山图书馆通过设立“建议奖”，很好地鼓励个人在工作中多思考，并把自己的想法表达出来，成为集体智慧。

在外部知识交流方面，南山图书馆与国内专家学者及本地各界知名人士等建立了长期的合作关系，并聘请其担任本馆课题项目的指导人，不定期邀请来馆举办讲座。听取对办馆的看法和建议等。南山图书馆与政府机



构、多家图书馆和企业，也建立各种合作关系；同时，南山图书馆通过举办和参加各种学术联会、综合性会议等方式，促进本馆与外部的知识交流。

3. 业务管理

南山图书馆在业务管理上采用图书馆自动化集成系统（ILAS），并在网站上推出海天南山文库、世界期刊博览中心、博士论坛、网络视点、休闲书屋、特色数据库等服务项目，满足了读者的各种服务需求。

（三）美国 Multnomah 县公共图书馆

美国Multnomah县公共图书馆利用一个类似于票务系统的信息分发系统 Information Dispatch，对图书馆的中心馆和分馆的年度参考工作进行分析，充分利用 E-mail，数据库引擎和网络工具，改进参考工作的方式，并对处理的次数、问题的类型、服务的区域提供信息和统计跟踪。图书馆也可以利用 Information Dispatch 进行数据的统计、问题类型的分析、资源使用发展情况的收集、参考工作计划和其他图书馆信息的管理。

二 知识管理在高校图书馆的应用

（一）复旦大学图书馆

近年来，复旦大学图书馆成为全国网络文献资源最为丰富的单位之一，并利用网络开展参考咨询服务。1999 年底，复旦大学图书馆在图书馆主页设立网上咨询栏目，根据当时资源状况，结合用户经常遇到的问题，整理了 100 个常见问题（FAQ)，并给出解答。主要内容有：检索厅使用、借阅须知、书目查询、查找资料、图书馆布局、常用资源及其他问题。2000 年初，复旦大学图书馆又在图书馆主页上建立留言簿，及时解答读者提出的问题。提问与解答在网页上予以显示。后又增加了检索功能，便于读者提问前的预查。参考咨询部还尝试用 BBS 形式，提供虚拟参考咨询服务。这些网络服务的实践，为复旦大学图书馆虚拟参考咨询系统的建立提供研究和服务基础。

1. 电子邮件咨询

由于公开邮件地址易受垃圾邮件滋扰，且不利于对读者的问题进行自动分类处理；另外，问题及解答进入数据库也相应复杂。为了方便读者使用和管理，复旦大学图书馆采用电子表单的形式，在 ASP 应用中发送电子邮件。读者咨询表单包含提问人及所提问题的基本信息，具体包括读者姓名、电子邮件地址、读者类型、问题类型、问题主题及问题内容等六个方面。填写的表单尽量以选择的方式出现，方便提炼出结构化信息，自动进入数据库。

咨询员同时还要对问题进行分级，不同类别的问题将得到不同的处理：无解答意义的问题，将自动从数据库中删除；有代表性的问题，将进入图书馆 FAQ 中；有实际意义的问题，将进入虚拟参考咨询系统的知识库中。解答的内容由咨询员在表单中填写，内容自动发送至读者的 E-mail 信箱。如咨询员遇到解答困难的问题，可直接点击转至相应部门处理。

2. 实时参考咨询

复旦大学图书馆利用 Chat 技术，采用 B/S 结构，自行开发了实时参考咨询系统，对校园网内外用户提供服务。该实时参考咨询系统具备文字交谈、网页推送、咨询日志归档、提问转发等功能。在系统制定的解答时间内，读者需在电子表单中填写用户姓名及 E-mail 地址。选择希望提问的咨询员后，如咨询员空闲，即可与咨询员进行实时交流；如咨询员正在解答其他人的问题，则需等待咨询员。在读者等待咨询员的过程中，读者还可以同时浏览图书馆学习资源中心及其他内容，或进行 E-mail 咨询，系统将为读者保留等待过程。当读者与咨询员结束交流时，系统将弹出对话框供读者选择是否将谈话内容发送至读者的 E-mail 信箱。

咨询员通过用户名及密码进行身份认证，登入系统。如有读者选择该咨询员，则该咨询员端将启动铃声，直至咨询员开始操作。如该咨询员与读者交流时又有读者选择该咨询员，则在咨询员界面显示某一读者或几个



读者正在等待的图标。该咨询员解答完前一位读者后，下一位正在等待的读者自动上线咨询。咨询员也可以将当前解答的读者转给其他空闲的在线咨询员，下一位正在等待的读者自动上线咨询。读者与咨询员交流的内容将进入工作数据库。

系统管理员可以实时监控咨询员与读者的交流情况，随时增减咨询员的数量，对知识库中的内容进行加工、处理等。

3. 学习咨询中心及平台的构建

复旦大学还建立了学习资源中心。学习资源中心是读者自我教育的园地，内容包括：①网络资源应用知识。例如，网络数据库使用指南、文献检索与利用的电子教材、网上课堂等内容。②网上知识导航。例如，专业学科资源导航、电子期刊导航系统等。③虚拟参考工具。例如，电子版百科全书等。④知识库。是由问答记录经过核实、标引、编辑所组成的可供检索的数据库。

（二）亚利桑那大学图书馆

美国亚利桑那大学图书馆是较早进行组织重整，并以建立团队组织与学习型组织为主的机构。首先在馆内成立了一个政策指导委员会，主要负责宏观的组织设计，最终目标是要满足顾客之需求。最初成立了不同功能的 10 个小组，负责各项工作的细节规划与执行，各组组长由政策指导委员会精心挑选出来。员工被鼓励依据自己的背景与专长参加不同的小组，使各小组发挥应有的功能。该馆为了加强各组间的协调与沟通，每 6 个星期要求各组轮流向全馆馆员做业务报告。

为了让图书馆所有成员了解到他们对自己所属的小组及组织负有一定的责任，该馆针对所有员工提供有关学习型组织基本概念的训练课程。第一阶段，以建立团队组织与灌输学习型组织涵义与概念为主要工作。第二阶段，带领整个图书馆团队认同共同愿景，以及评估团队的工作需求、建立绩效的评价标准、定义每个小组的主要功能、建立个人工作绩效及学习计划。

该馆经过组织重整的过程后，得到了下列几项对图书馆发展组织的共同愿景：①以读者为中心，②持续进行读者需求分析，③使读者自给自足，④对工作小组人员授权，⑤决策分析以数据为依据，⑥注重人员之开发与训练，⑦不断改变与改善。他们认为，以这种愿景为导向的管理方式，比传统以个人绩效为导向的管理方式更有效率，该图书馆因而享受到多项成果，包括培养出馆员的多项技能、馆员与师生间的关系更为融洽、馆员能以数据分析的方式解决问题、节省成本、服务品质提升等等。该馆一直对推动学习型图书馆尽心尽力，并经常针对图书馆界人士举办相关主题的研讨会，以协助其他图书馆成功地建立学习型组织。

（三）美国马里兰大学图书馆

美国马里兰大学图书馆建立了基于团队 (Team-Based) 的学习型组织，并在其网站上建立了学习型组织 (Learning Organization) 空间。该图书馆为学习型组织设立了组织发展部、成员学习与发展部、个人规划部三个部门，旨在让图书馆员工们不断学习、共享知识，提高服务质量。主要措施包括：重视用户的学习与教育，改善服务质量，改善工作流程，培养图书馆员的决策共享意识和责任共担意识，组织馆员自我学习，自我管理，实现领导决策共享，提高决策水平。

（四）美国伊利诺伊州大学的北部郊区图书馆

美国伊利诺伊州大学的北部郊区图书馆，也是采取这样一种扁平式，以建立学习型组织为基础的知识管理。从研读学习型组织相关文献着手，使馆员了解、熟悉学习型组织，再派员工参加学习型组织研讨会，组织员工组成自己的学习型组织，聘请专家对学习型组织进行指导，从而增强员工之间、员工与外部之间的知识交流，使其通过团队学习自我超越。

（五）俄亥俄州立大学图书馆

俄亥俄州立大学图书馆基于知识库计划 (Knowledge Bank Project) 的知识管理，为学术信息开放存取背景下的机构知识管理，提供了更好的运



作平台，保证了图书馆内部学术信息的自由创造、组织、存储与利用，促进校内外知识资源开发和自由存取。该知识库功能强大，是一个较为完整的机构知识存储库及校外参考库，包含各种数据、信息、知识，如在线公开出版物、在线参考咨询工具（目录、索引）、在线信息服务（电子存储、在线培训、技术指导中心）等。

（六）美国 Ithaca 大学图书馆

美国 Ithaca 大学图书馆利用一个检索参考信息知识元的系统 Request，对参考咨询问题、答案和信息来源数据库进行关键词检索。用户可以输入任意的词，对没有标引的文章和标引过的词表进行检索。参考咨询人员则定期把最近用户常问的问题和将来用户可能会感兴趣的问题，添加到数据库中。Request 系统会把简短的答案、注释以及链接到其他网站和图书馆联机目录的 URL 的记录保留起来，参考咨询人员可根据 Request 系统保留的记录，进行进一步的知识管理。

三　知识管理在专门图书馆的应用

（一）中国科学院文献情报中心

中国科学院文献情报中心（后简称“科图”）是国家科技图书文献中心（NSTL）的组成部分之一。在图书馆知识管理领域，中国科学院文献情报中心以其对该院知识创新工程的积极参与、知识服务研究系列论文以及其主办的“知识管理学术研讨会”而引人注目。

2002 年，中国科学院文献情报中心和国家科技图书文献中心联合主办了一场交流会，到会的包括全国各图书情报机构和知识管理方面的专家学者。这场交流会推出了国内外在这一方面取得的最新进展的应用成果，为图书情报机构确立今后的发展方向提供了经验。在研讨会上，李华伟博士建议，将该院文献情报中心定义为知识管理中心，并在这里设立知识管理执行长（Chief Knowledge Management Officer）。根据院知识创新工程对支



持系统的总体要求和科研工作对文献情报工作的需求，中国科学院文献情报中心明确提出以进入创新工程的要求进入新馆的“双进”目标，从而展开一系列的知识管理活动。中国科学院文献情报中心领导挂帅成立了创新工作领导小组，制定了创新工作方案和创新行动计划，在管理体制和运行机制方案的制定上，力求有所创新、有所突破。“双进”目标的确立，为中国科学院文献情报中心开展知识管理提供了良好的机会和广阔的应用空间。

2003 年，由中国科学院文献情报中心信息技术部自主开发的数字参考咨询软件“国家科学数字图书馆科学参考咨询台”开始运行。这是由中国科学院文献情报系统及科研院图书馆联合相关文献信息机构推出的一项网上参考咨询和知识导航服务。

另外，中国科学院文献情报中心在中国科学院知识创新工程的进程中，还把创新型图书馆文化建设作为进入知识创新工程后的重要内容之一。中国科学院文献情报中心通过开展各种形式、多层次的科技展览、科技文化报告等科学交流活动，促进科学交流和科学文化的传播，努力建设成为国家和中关村地区的科学文化基地。中国科学院文献情报中心还形成了“甘为人梯，敢为人先”的科图精神，确立了“传播知识，服务科研”的科图宗旨，明确了“一切以读者为中心”的科图理念，为创建科图文化做出了巨大的努力。中国科学院文献情报中心用建立一个国内领先、国际一流的数字化图书馆这一组织发展目标和努力方向，指导员工的行动，通过各种实际有效的举措，为创新提供了切实有力的保证。

此外，科图为进一步建设创新文化，于 2003 年推出了以“资源到所、服务到人”为目标的“服务百所行”的服务。这一服务带动了科图服务理念和服务模式的转变，提高了所领导对文献情报工作的认识和支持，加深了用户对该所信息需求及其图书馆服务的了解，为打造服务品牌与特设、提升员工的专业能力做出了努力。

（二）生命科学图书馆

生命科学图书馆的前身是中科院图书馆上海分馆，构建了高水平的信



息服务技术平台，促进我国生命科学创新研究和生物技术产业的发展。2002年5月17日，上海生命科学研究院和上海图书馆签约共建，2002年6月定名为生命科学图书馆。

在图书馆文化建设方面，生命科学院设立了科学的图书馆建设目标，瞄准世界生命科学发展前沿的信息需求，围绕我国生命科学研究与发展的需要，建设系统、完整的生命科学信息保障体系、快捷的网络服务环境、权威的中国生命科学信息数据库，提供优质的文献情报服务，成为国内领先、国际一流的生命科学专业图书馆。

在读者服务方面，通生命科学院开设了学科制度，为用户提供各种普通服务和个性化服务。普通服务主要包括：①提供图书馆资源使用咨询，解答资源使用中遇到的问题；②提供图书馆资源使用的讲座，包括数据库介绍及使用培训，③实时网络参考咨询。个性化服务主要包括：①专题搜集网络数据库资源，②专题搜集相关学科研究进展、研究方法、热点前沿，③专题搜集国内外相关领域的专家代表论著、项目、专利，④建立专题文献数据库，⑤学术影响力分析（引文检索、H指数等），⑥市场跟踪、国内外竞争者研究动态库；⑦提供代查、代借、代译、代复制等信息服务。生命科学院在2007年4月，在科图统一部署下，图书馆学科馆员以EndNote软件安装为切入口，深入科研一线，了解用户需求，与用户互相交流，为科学化信息服务找到了很好的建立图书馆与科研院所的互动机制。通过此次学科馆员下所服务，图书馆能够紧密地把握与联系科研一线的信息需求会，通过资源和服务的创新来满足科研人员的信息需求。

（三）美国国家医学图书馆

美国国家医学图书馆（The National Library of Medicine，NLM）是世界上最大的图书馆，它收集了世界范围内的生物医学、卫生健康、生物医学技术、人文科学和社会科学方面的学术和研究资料，馆藏文献超过700万份，包括图书、期刊、技术报告、手稿、缩影胶片、图片和图像等，保存了世界上最完整的医学历史文献、早期的医学珍本。NLM 提供馆内阅

览和馆际互借，依托因特网和国家医学图书馆网络，向全美以及全世界医疗卫生健康科学用户提供医学信息资源服务。

NLM 的知识管理是全面实现服务和科研创新，倡导全球范围内的医疗卫生领域的合作，建立医疗卫生健康开放信息网；引入免费使用概念，使任何连接 NLM 数据库的用户方便使用；构建个性化专项服务，推动生物医学信息为边远地区和少数民族人群服务；强调医学信息领域的创新基础研究，探索信息检索之外的研发能力。该集成知识管理系统的主要功能如下：

1. 创建全球医疗卫生信息的开放服务环境

美国国家医学图书馆网络是由美国国家医学图书馆协调，通过卫生健康科学图书馆和信息中心实现的全国性信息网络。它拥有 4500 个成员，跨越 8 个地区。这些图书馆和机构互相合作，为科学家、卫生健康专家和公众提供馆际互借服务和其他至关重要的服务。另外，NLM 还和其他国家和公共组织机构在双边协议上建成了国际医学文献检索服务中心，即 MEDLARS（Medical Literature Analysis and Retrieval System）中心，在世界范围内帮助卫生健康专业人员访问 MEDLINE 和其他 NLM 数据库，提供使用 NLM 数据库培训，提供文献传递服务。

2. 提供联合信息与知识服务

NLM 信息和知识服务突破了馆界、国界的传统服务模式，形成了免费公共信息服务、走出国门的文献传递、个性化的专项服务、多层次用户教育的综合服务系统。具体来说体现在：①网上免费医疗卫生健康公共信息服务；②加强馆际合作和联合服务，建立了完善覆盖全美的馆际互借与文献传递服务，并逐步向其他国家延伸；③智能参考咨询服务；④个性化的转向服务；⑤多层次用户教育。

3. 开发知识服务的支撑系统

1986 年，NLM 主持了一体化医学语言系统（Unified Medical Language



System，UMLS）的开发和应用，使医疗卫生专业人员和研究工作者，能够通过各种交互检索程序，克服由于系统语言差异性和不同数据库相关信息的分散性所造成的诸多情报检索问题。另外，NLM 还提供了各种各样的数据库和系统，如电子病案系统、书目数据库、全文数据库、图像数据库、事实数据库、专家系统，帮助用户从各种联机情报源中获取需要的信息。

4. 创建学习型组织

在知识更新速度加快的时代，不断追求对员工的人力发展投入，是构建知识管理团体的重要手段。医学图书馆员是知识工作者，知识导航者，是用户之间的桥梁。在知识服务中发挥医学工作者的专业优势，能使医学图书馆员得到拓展。NLM 在创建学习型图书馆方面的举措，主要有：①医学信息学教育的合作培训，②按需建设成人继续教育，③关注培养少数民族人员，④疏通公共卫生健康劳动就业渠道，⑤评估培训教育效益。

四、跨区域图书馆联盟

图书馆知识管理的目标，就是实现知识共享和知识创新，以实现资源共享、利益互惠的目的而组织起来的、受共同认可的协议和合同制约的图书馆联盟，在馆际互借、资源共享方面有着良好的传统，极好地实现了知识共享与创新这一目的，成为当今图书馆发展的方向。目前，常见的联盟有：美国的 GALIEO，OhioLink 和我国的 CALIS，NSTL 等。下面着重介绍国内的 CALIS 和 NSTL。

（一）中国高等教育文献保障系统（CALIS）

中国高等教育文献保障系统是我国有史以来规模最大最成功的国家经费支持的中国高校图书馆联盟。它下设文理、工程、农学、医学四个全国文献信息中心，有华东北、华东南、华中、华南、西北、西南、东北七个地区中心和一个东北地区国防信息中心，有 152 个高校成员馆，引进、自

建了一系列国内外文献数据库，开展了公共目录查询、信息检索、馆际互借、文献传递、网络导航等网络化、数字化文献信息服务，对保障高校的重点学科建设、培养高层次人才、支持科研创新等，发挥了重要的作用。

CALIS 是一个网络环境下的文献信息共享服务系统，它的具体任务是建立以中国高等教育数字图书馆为核心的教育文献联合保障体系，实现信息资源共建、共知、共享。 CALIS 通过自行开发和引进相结合，建立了一系列的数据库。在此基础上，开发了联机合作编目系统、联机公共检索系统、馆际互借、文献传递、协调采购、联机合作编目、电子资源导航 6 大功能。目前，不仅是“211”高校图书馆，非“211”高校图书馆及其他社会信息服务机构，也已参加并共享 CALIS 的服务，在图书馆界的影响十分深远。其具体建设项目包括两个方面：第一，文献信息服务网络建设“全国中心—地区中心—高校图书馆三级保障网络环境，即建设 1 个 CALLS 全国管理中心、4 个全国文献信息中心、7 个地区文献信息中心，以及“211 工程”立项高校为主体的一批高校现代化图书馆。第二，建设一个以“211 工程”立项为主体的高校书刊联合目录数据库，7 个地区级书刊联合目录数据库，有选择地引进一批外文文献数据库，自建一批有中国高校特色的文献数据库和若干重点学科专题公用数据库。

（二）国家科技图书文献中心（NSTL）

国家科技图书文献中心是根据国务院领导的批示，于 2000 年 6 月 12 日组建的一个虚拟的科技文献信息服务机构，成员单位包括中国科学院文献情报中心、工程技术图书馆（中国科学技术信息研究所、机械工业信息研究院、冶金工业信息标准研究院、中国化工信息中心）、中国农业科学院图书馆、中国医学科学院图书馆。网上共建单位包括中国标准化研究院和中国计量科学研究院。中心设办公室，负责科技文献信息资源共建共享工作的组织、协调与管理。

NSTL 根据国家科技发展需要，按照统一采购、规范加工、联合上网、



资源共享的原则，采集、收藏和开发理、工、农、医各学科领域的科技文献资源，面向全国开展科技文献信息服务。其发展目标是建设成为国内权威的科技文献信息资源收藏和服务中心、现代信息技术应用的示范区和同世界各国著名科技图书馆交流的窗口。NSTL 的主要任务是统筹协调，较完整地收藏国内外科技文献信息资源，制订数据加工标准和规范，建立科技文献数据库，利用现代网络技术，提供多层次服务，推进科技文献信息资源的共建共享，组织科技文献信息资源的深度开发和数字化应用，开展国内外合作与交流。

在网络服务方面，NSTL 于 2000 年 12 月 26 日开通了网络服务系统。该系统中心是对外服务的一个重要窗口。系统通过丰富的资源和方便快捷的服务，满足广大用户的科技文献信息需求。 2002 年，中心对系统进行了改造升级。目前，该系统的网管中心与各成员单位之间已建成 1000Mbps 宽带光纤网，实现了与国家图书馆、中国教育网（CERNET）、中国科技网（CSTNET）、总装备部情报所的 100Mbps 光纤连接。系统功能在原有文献检索与原文提供的基础上，增加了联机公共目录查询、期刊目次浏览和专家咨询等新的服务。

五、图书馆知识管理应用分析

从以上实例可以看出，目前图书馆界的知识管理实施的主要内容，多为以知识共享组织文化的营造与学习型组织的建立，客观上为进一步的知识管理实施准备了文化氛围与建制基础。虽然明确提出知识管理的图书馆还是少数，但是图书馆的决策者已经越来越关注知识管理，并且有意识地把知识管理思想引进图书馆。可以预见，图书馆界的知识管理，必将如火如荼地展开。

（一）图书馆知识管理实施案例明显不同于企业案例

知识管理在图书馆实践领域的案例是比较零散和模糊的，实例考察也



是用知识管理思想从图书馆运作现状中进行相关素材的抽取。这表明图书馆知识管理实践尚处于摸索阶段，还没有产生比较系统和成熟的图书馆知识管理实施方案。值得欣喜的是，国内的上海图书馆与中科院文献情报中心等图书馆，已自觉地开始了知识管理实践。虽刚起步，但已见成效。

（二）图书馆知识管理研究理论还没有与图书馆研究实体各个方面相融合

国内图书馆界对知识管理的理解，很大程度上还局限于显性知识的应用管理，即知识服务上。以“图书馆知识管理”为关键词对网络数据进行中英文检索，所得实例大多是数字图书馆的参考咨询软件或专题知识服务系统，很少具体到图书馆各个流程和可操作的环节，图书馆知识管理缺乏有说服力的系统的方案。

（三）知识管理系统的开发建设是图书馆知识管理实施中的薄弱环节

在企业界已经成功运作的 KM 系统，如 Lotus Domino 等企业的知识管理系统，在解决方案工程服务和市场营销等方面已经就绪，完整的知识管理解决方案，已经能够从现在开始服务于广大国内用户。在图书馆界，成功的案例有美国麻省理工学院图书馆建立的 D-space 系统、耶鲁大学科学图书馆的知识管理软件 EndNote 等等。但是，大多数图书馆在这方面的工作与应用还是空白。图书馆知识管理系统建设的基础，在于图书馆自动化、馆藏数字化与服务网络化。图书馆应整合现有的信息系统，像深圳图书馆的 ILAS 系统、纵横公司开发的纵横 2000 系统、金碟公司的金碟图书馆管理系统、传技公司的 TOTALS Ⅱ EP 系统，以及国外的 Innopac、Ex Libris 等，在此基础上进行开发。目前，上海图书馆已经着手知识管理系统的建设工作。

（四）部分图书馆的实践经验为知识管理扎根于图书馆奠定了基础

一部分图书馆（如深圳南山图书馆、亚利桑那州大学图书馆和伊利诺伊州北部郊区图书馆等）对学习型组织的实践以及机构改革组织文化的建



设等，为知识管理运用于图书馆奠定了基础。

将学习型组织理论运用到图书馆中去，是图书馆发展、图书馆管理、图书馆馆员自我发展的需要。美国学者 Guenther，Kim 认为，相对于组织的技术计划，“组织文化”、“学习型组织”、“知识交流”看似过于抽象，但它们往往决定着知识管理系统的最终成功。这些软件因素，将贯穿于计算机内联网建设的每一步。

（五）多数公共的、高校的和专门的图书馆，与那些旨在利用知识管理获得竞争优势的商业组织相比较，有不同的方向和价值观念

公共图书馆、高校图书馆以及专门的图书馆，并不是以经济利益作为自己的运作目标，它们所存在的价值，唯一的体现在最大限度地为用户提供知识服务，拓展用户获取知识的途径。这就注定公共、高校和专门的图书馆与那些旨在利用知识管理获得竞争优势的商业组织相比较，有不同的方向和价值观念。





第九章　图书馆知识管理前瞻

前瞻图书馆知识管理的未来发展趋势，可以使我们准确地把握图书馆发展的时代脉搏，更好地推进图书馆事业。

第一节 国外图书馆知识管理研究现状

作为一种全新的管理思想和管理方法，知识管理已受到社会各个领域的普遍关注。对图书馆知识管理的相关问题也已展开研究，并形成了一定的结果。

一、国外图书馆知识管理研究的内容

知识管理的研究起源于欧美，对知识管理的研究非常深入，发展速度惊人，其研究范围目前已从商业领域扩展到其他领域，如政府机构、图书馆和信息机构等。而且，越来越多的专家学者，开始对图书馆等非赢利性组织开展知识管理的理论与技术研究。

（一）基础理论研究

1. 知识管理与图书馆

国外学者对知识管理和图书馆学的关系与归属问题，存在较大争议。信息专业人员和图书馆员认为，知识可以通过存储、检索及网络传递等进行管理，所以知识管理属于图书馆学、信息科学的范畴。

Bulter 认为，许多知识管理工程看似集中在图书馆信息学熟悉的领域，但图书馆员从未首创过知识管理。

Brendan Loughridge 认为，知识管理从理论到实践，与图书馆学、信息管理有很大的差异。知识管理更多地强调知识诱导、创造性、团队工作及更多涉及组织战略发展。



Ohio 州立大学图书馆的 Joseph J. Branin 认为，知识管理是信息管理的发展，并据此提出了知识管理在图书馆的演变过程，即为馆藏发展时期、馆藏管理时期和知识管理时期。馆藏发展时期，主要表现为馆藏以印刷型图书、期刊和手稿为主，图书馆馆藏量不断扩大，馆藏利用率比较低。馆藏管理时期，图书馆所处环境发生了极大的变化，主要表现为纸质印刷品价格不断上涨，而图书馆的经费支出能力不断下降，二者形成了尖锐的矛盾。知识管理时期，随着互联网和信息技术的发展，图书馆也进入了网络化时代。

Michael 指出，知识管理在图书馆学和信息服务中非常重要。然而，几乎没什么人意识到分类学和分类结构是图书馆学与信息科学最基本的研究领域。

我们认为，知识管理的出现是信息管理发展的必然结果。出现新的特点，是合乎发展逻辑的，不应该把它们分开看待。知识管理是图书馆学和信息管理学发展到一定阶段的产物，它们在理论上一脉相承。图书馆不但需要知识管理来发展自己，更有责任去拓展知识管理的应用空间。

2. 图书馆知识管理的含义与内容

（1）图书馆知识管理的含义

现有知识管理定义，基本上都是从企业实践中总结出来的，强调获取竞争优势，而图书馆是一个相对缺乏竞争的服务环境，图书馆学和信息学研究，是一般环境下的知识管理。因此，图书馆知识管理需要基本通用的定义作为指导。

但是，图书馆员对知识管理的理解存在差异。DavenPort 和 Cronin 指出，大量信息专业人员没有很好地区分知识管理和信息管理两门学科。

Southon 等人指出，有些图书馆员和信息专业人员认为知识管理不过是一种描述信息资源管理的流行观点。要加强图书馆员对知识管理工作的理解与认同，也需要一个更为本质的定义。

Holsapple 和 Joshi 提出的定义是：知识管理是组织实体为完成目标和规划，以增加自身价值的方式，系统的、有目的拓展、开发与应用可用知识的努力及活动。图书馆开展知识管理，可以此概念为借鉴。

（2）图书馆知识管理的基本内容

由于国外对图书馆知识管理基础理论研究并不充分，因此，在认识图书馆知识管理内容构成方面，还需借鉴商业领域的内容。Charlotte 等人在文中提到，企业知识管理的主要内容包括：知识与信息共享，最佳实践经验的确认与挖掘，智力资本的管理与开发，发展学习型组织，技能培训与发展，整合所有信息和知识资源，促发客户和潜在客户的专业建议。

Holsapple 和 Joshi 提出了知识管理研究与发展的 4 个层次：个人知识管理、组织知识管理、跨组织知识管理、国家知识管理。图书馆开展知识管理，从自身发展而言，属于组织知识管理；从职能来讲，又包含了为个人、组织和国家提供知识管理服务的性质。

Lee 和 Hwa-Wei 认为，21 世纪图书馆的角色是学习和知识中心，图书馆应该表现出强大的知识管理领导能力。

对于图书馆来说，我们认为知识管理在内容上至少应该包括两个方面：人力资源管理，提供科学的管理体系和人才结构；知识共享管理，对图书馆内外的知识进行挖掘、转化与传播。

（二）人力资源管理

图书馆开展知识管理，要把人作为首要因素来对待。Davenport 指出，知识管理需要管理人员。只有对组织内相关群体给予明确的责任，知识才会被管理好。

对图书馆员是否具备领导和执行知识管理能力的问题，国外学者提出了不同见解。一些学者认为，图书馆员从事知识管理工作具有一定优势。Broadbent 指出，图书馆员在编辑和获取资源方面有优秀的技能，知识管理也并不是为某一领域的团体或组织所独有。Duffy 指出，图书馆员应大



胆坚持，他们有能力在图书馆中采取正确的知识管理原则。

还有学者认为，图书馆员从事知识管理活动，不仅要积极提升知识服务能力，而且要打破自身束缚，重塑职业角色。Klobas 认为，图书馆员精通知识传递方面的知识和技能，但是很少有机会让他们为组织做贡献。Charlotte 等人指出，对图书馆员的认识观念，妨碍了他们进入到知识管理的工作部门中去。Southon 等人认为，信息专业人员的角色存在问题，他们被认为只是组织需要赡养的负担，与企业知识管理人员的活动相比呈边缘化趋势。

Ron Jantz 指出，知识管理将帮助图书馆转变为一个高效的知识共享组织，馆员的职能是利用先进的硬件和软件，帮助用户找到最优答案或相关资源。David 指出，为应对变化，图书馆员的任务应向知识信息存储、检索和传递方面转变。另外，图书馆学与情报学教育，要针对市场需求来调整课程设置，以加强人才适用性。

如何将所有人员组织到知识管理体系中去，Pradeepa 提出了一个较为成熟的构想。他认为，馆员独自承担知识管理的重任有困难，比较好的办法是，由馆员组建一个知识管理团队。组建团队可采用两种策略：一种是在图书馆原有行政业务等级结构基础上赋予知识管理功能。这样，期刊、读者服务等业务部门的馆员，就负责知识管理的各个不同方面，研究馆员担任知识主管的职务。一种是任命一些老资格的助理馆员从事知识管理各方面的工作，研究馆员仍然承担知识主管的任务。

（三）知识共享与转化

1. 显性知识与隐性知识

国外学者对知识共享的研究从显性与隐性两方面展开，尤其注重隐性知识的转化研究。Jan Duffy 把显性知识定义为“文献化的、公共的、结构化的、内容固定的、客观具体化可被感知的知识”。隐性知识是，没有记录下来、有前后联系、动态创立的、内在的和基于经验的，通常存在于人

的思想、行动与感知意识当中的知识。

（1）馆员隐性知识的挖掘。馆员，特别是学科馆员，除业务知识外，还拥有丰富的专业知识和专项服务技能。对于馆员的知识、可以登记整理、索引排列，并通过创建和维护数据库，使这些资源可检索与获取。Lee 和 Hwa-Wei 指出，应对全体馆员的知识和经验加以评估与分享，并建立包含奖励及激励机制的组织文化，鼓励图书馆员通过书写、讨论、演讲、辅导、顾问等形式，共享和传递隐性知识。组织文化应重点强调合作、共享和创新理念。图书馆还可以通过内部网络建立特别兴趣组和聊天室，鼓励有经验的工作人员将知识与经验传授给新成员，帮助新人尽快获得经验。

（2）读者隐性知识的挖掘。用户头脑中存在大量隐性知识，也包含隐私，这就为图书馆员对其挖掘和转化带来了难度。图书馆员应通过与用户进行正式或非正式的个性化交流，挖掘用户的隐性知识，并通过网络系统存储、利用这些知识。Lee 和 Hwa-Wei 指出，图书馆必须对服务记录进行分析，以便尽可能掌握每一位用户的兴趣和需求信息。这些记录包括用户的注册信息、用户调查结果、流通和馆际互借记录、FAQ、电子期刊与数字资源的使用情况等。此外，笔者认为，只有通过更为完善和人性化的知识服务，使用户产生良性的归属感，才能从根本上赢得用户的隐性知识。

2. 知识共享体系

只有建立起高质量、双赢的知识共享服务体系，才能留住更多人参与知识共享。这种体系最需要的是知识专家和具有最佳实践经验的人。Lemer 和 Tirole 指出，组织的知识管理如何吸引专家的目光？首先，必须有快速的反馈。其次，组织不仅要提供能够支持在参与者之间快速反馈的软硬件，而且还要奖励那些经常回馈信息的贡献者。此外，在吸引专家的同时，也不能忽视那些消极的参与者。因为贡献者所影响的群体越壮大，他们的服务动机就越强。虽然知识管理活动需要受众，但对核心知识生产者和管理者还要认真筛选，可以用成员资格制或试用期制来控制。



3. 障碍与难题

国外不少学者指出，在实际的知识共享工作中，还存在着一些困难和障碍因素。概括起来包括: ①员工不情愿分担使隐性知识显性化所带来的成本; ②知识库的知识难以分类和获取，这主要由频繁的数据变化造成的; ③组织中的成员倾向于储藏知识经验，以此来保持职位的优势; ④组织文化不能全面支持，或推动知识共享; ⑤对隐性知识的挖掘还存在知识产权等法律问题。

（四）高校图书馆中的知识管理实践研究

Shixing Wen 从高校图书馆的组织结构、技术和馆员三个方面入手，构建图书馆知识管理实施的具体框架和步骤。他还对美国图书情报领域的论文进行分析，得出知识管理的研究概况：商业图书馆处于知识管理研究的领导地位，高校图书馆的知识管理研究主要关注公共服务——参考咨询，数字图书馆是知识管理研究的重要领域，忽视图书馆如何通过知识管理提升运营绩效。

Reginald Clarke 以案例的方式，介绍了西印度大学图书馆实施知识管理的情况，着重介绍了图书馆知识管理实践的系统工具“Secretariat Manual”的组成部分，以及在此技术支持下图书馆知识管理的成果。Joseph J. Branin 提出，数字时代的图书馆不再进行传统意义上的馆藏建设和管理，应该进行知识管理，并介绍了俄亥俄州立大学图书馆应对此变化的措施，认为高校图书馆的未来发展方向，是知识管理建设者、知识管理整合者、知识管理教育者、知识管理研究者。

国外有关图书馆知识管理实践的研究，一般以知识管理在高校图书馆中的应用为主要研究对象，并较为系统地提出了图书馆知识管理应用的实施步骤和关键因素。总体上看，该领域的研究，主要是把知识管理作为一种管理方法，缺乏具体的图书馆知识管理应用理论研究。

（五）图书馆管理

Charles T. Townley 认为，在过去的 20 年里，大学图书馆形成的业务信息越来越多。然而，同高等教育和工业企业一样，图书馆很少运用业务信息创建或应用组织知识，没有为了运用组织知识而构建组织，也没有应用组织知识来改进服务或学术信息的传递。因此，他认为：知识管理这一新兴领域为大学图书馆、为自身和所在机构创建知识、改善组织效益提供了机遇。知识管理可以引入到图书馆的许多业务中，以提高效益。此外，知识管理提供了拓展图书馆在学术界作用的机会。

Anthi Katsirikou 提出了在图书馆联盟中进行知识管理的必要性，并进一步提出了图书馆联盟中知识管理的功能模型。他认为，当今图书馆面临的最为复杂的问题，是不断改变的图书馆管理。图书馆决策越来越复杂，风险也越来越大，图书馆的资源（信息资源和人力资源）越来越缺乏。图书馆减轻风险的最直接的办法是加入图书馆联盟，从而达到共同建设、共同发展、共同承担风险的目的。为了使图书馆联盟有效地运作，充分发挥各成员馆的作用及馆员的作用，需要在图书馆联盟管理中引入图书馆知识管理。

Ork Ridge 国家实验室图书馆与系统、记录和信息部门合作，努力从组织范围内改进对战略知识的获取。该馆提出了 6 个目标：①普遍存取（用户的存取轻而易举），②合作环境（用户与工具），③透明（知识和工作的流动），④集成（利用灵活的界面满足特定的需求），⑤影响知识的智能工具，⑥以计算机为工具（模型与模拟是服务的有机部分）。目前，该馆正在建立虚拟建议支持中心，作为一个试验项目，以证明怎样才能达到这些目标。该中心将改善对有关拨款和 Ork Ridge 感兴趣的建议的知识的获取。它将若干个数据库整合，提供统一的检索途径。它拥有一批专家支持该项建议，并提供对其他建议和教训的借鉴。而且，它还将吸收合作机构与其相类似的知识。最后，它试图向科学家提供在分布式环境下一步到位地将



越来越复杂和多学科的建议集中起来。该馆与 Ork Ridge 国家实验室的目标相关联，目的在于增加所从事的科学的数量和多样性，并建立起合作关系。Ork Ridge 图书馆认为，成功地实施知识管理项目，需要解决 6 个方面的问题。首先，实验室管理必须促进组织内的知识共享与协作，这与过去人们引以为自豪的单打独斗的工作方式不同；其次，组织的各个层次，都必须体现领导的支持；第三，计算中心与图书馆之间，必须建立强有力的协作关系；第四，图书馆员必须掌握新的技能和新的工作方式；第五，所有参与试验项目的人，要有时间、韧性、试验经验和灵活性；第六，所有的管理人员必须显示出不俗的领导能力。

Buckman 实验室图书馆是 Buckman 实验室的资源中心，它为 Buckman 实验室的所有研究人员提供服务。使用 Lotus 公司的 NOTEbookS 建立图书馆管理系统，将图书馆员的知识和实验室人员的知识管理起来。通过实践发现，在图书馆实施知识管理，不仅可以节省时间、提高图书馆工作效率，而且还有效地解决问题和创新信息的共享。该馆的知识资源管理者 Chery1 Lamb 说："这是图书馆科学未来的发展方向，我们很高兴成为其中的一员。我想每一个图书馆都有自己的选择……看门人还是知识推动者。我们已经做出了我们的决定，并且促进了我们的工作。我们制定了战略，建立了技术伙伴关系，并将之继续下去。我们为我们所做的感到欣慰。"

（六）图书馆知识管理系统

North Suburban 图书馆系统 (NSLS)，是包括 650 个成员的多类型图书馆联盟。它是一个非盈利性组织，由 Illinois 州图书馆创立。该系统为成员馆提供继续教育课程和电子资源服务；同时，通过提供建议、组织领导、协调合作关系和创新，支持其成员。

其知识管理的主要内容有：①搜集、共享、转换组织知识，从而将成员和员工互相联系起来，与有价值的内容联系起来；②增加组织财富，提高为成员和他们的团体服务的效率；③扩展成员知识使用的范围，尽可能地

创造成员与 NSLS 合作的可能性；④将成员需要的知识放到成员手边，创建一个系统，搜集知识以备后用；⑤建立深层次知识共享和使用的环境，促进高水平的学习和创新。

系统构成主要有：①黄页，内部专家黄页，可以便利地帮助成员寻找在 NSLS 特定领域的专家。②咨询知识库，联机的，可记录的，可检索的，可获取的，员工与成员之间咨询的知识库。③联机网络交流和社区实践，将实践社区（Community of Practice, COP）理论应用到目前的网络成员组，以加强成员之间的知识共享和使用。④Hot Washes，所有项目在执行过程中和执行后都进行总结，以便确定什么是正确的，什么是错误的，有什么经验和教训。⑤加强会议，检查目前员工会议的功能，检查以组为基础的工作结构中的各种问题。在这个结构中，会议知识交流是关键。建立加强在会议中共享、搜集和使用知识的观念。⑥员工分享目录，这是员工可以获取、组织和访问知识的地方，包括修补员工的 Intranet 和对文件共享目录的重组。

Ganesha 数字图书馆，由印度尼西亚知识管理研究组 ITB 研究设计。其主要特点有：分布式知识管理；以知识为中心的分发、检索；基于分类的组织，上载元数据和文件；论坛；访问控制，知识组织、成员和组织管理；基于 XML 的转换。

二、国外图书馆知识管理研究内容的主要特点

国外图书馆知识管理研究较偏重应用理论研究，关注知识管理作为一种管理方法如何应用到图书馆的整体管理和具体工作中。应用理论研究缺乏系统性，多为尝试性的研究。由于涉及领域较广，不仅包括图书馆系统整体，还包括图书馆具体业务、图书馆联合组织；理论研究缺乏深度，多为企业知识管理的简单移植，没有探讨图书馆知识管理应用的特点。



第二节　我国图书馆知识管理研究现状

我国知识管理始于1998年，应用基本上于2000年开始。虽然真正有独到见解、属于原创性的研究不多，但也不乏一些扛鼎之作。值得欣喜的是，一些学者开始将国外知识管理的研究成果运用于我国的图书馆管理中，取得了较好的进展。但从总体看来，知识管理在我国的发展还任重道远。

一、国内图书馆知识管理研究文献统计

知识管理在管理学学科进行了具有特色的研究与探讨。知识管理不仅在图书馆学学科研究上掀起了研究热潮，而且围绕着图书馆相关活动也进行了广泛的研究。以文献统计的方法，对研究成果以学术期刊为主的学术论文进行了各年度研究增长变化情况和主题分布情况的数量统计，从总体上反映国内在图书馆知识管理领域的研究情况。

现选取的数据来源是中国学术期刊全文数据库（CNKI）收录的期刊（2000年1月1日—2008年10月16日），以“图书馆”和“知识管理”作为关键词检索，共检索到论文788篇。

（一）年度数量分布情况

截至2008年10月16日，关于图书馆知识管理的期刊论文，按年度数量分布情况如表2所示。

表2　国内图书馆知识管理论文年度数量分布情况

年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
篇数	13	21	46	85	132	121	129	148	93
比例(%)	0.016	0.026	0.058	0.107	0.167	0.153	0.163	0.187	0.118

1998年，国内还没有关于图书馆知识管理的研究，直到1999年，国内才开始对图书馆知识管理问题进行研究，论文仅3篇。之后，呈逐年上升趋势，特别是2004、2007年，发文数量增长迅速，保持一个相当多的论文量。这说明知识管理已经引起图书馆界的充分重视。

（二）主题分析情况

近几年的图书馆知识管理论文，在主题分布上也呈现出研究的侧重点，有利于了解目前图书馆关于知识管理研究的重点和方向，认清图书馆知识管理研究的不足。

笔者将图书馆知识管理研究主题分成 10 个大类，并按照各个大类的主题对论文进行了统计。

表 3　国内图书馆知识管理研究论文主题分布情况

研究主题	篇数
图书馆知识管理基本理论	129
图书馆知识服务	121
图书馆知识资源	132
图书馆管理	85
图书馆人力资源	46
图书馆知识创新	21
图书馆知识管理相关技术	19
图书馆知识管理实证分析	4
图书馆知识管理的实现策略	148
知识管理与图书馆学	45

二、国内图书馆知识管理研究情况

（一）关于图书馆知识管理基本理论的研究

1. 概念与内涵

关于图书馆知识管理的概念及特征，由于考虑的角度不同，研究者对这个问题还没有一致的意见。

刘茂生认为，图书馆知识管理，即围绕知识创新开展工作，开发知识资源，为知识创新服务。

杜也力从图书馆的职能上对图书馆知识管理进行了阐述。他认为，图



书馆知识管理应包含两个层面：一是从图书馆的社会职能出发，在社会知识管理环境中，充分发挥对知识本身，尤其是对显性知识的整理加工和传递、利用的开发管理的作用，促进知识共享和利用，促进需要知识的人与所需要的知识有机结合。二是从图书馆作为一个社会组织出发，在其内部管理中，引进知识管理方式，利用所拥有的大量知识来开发图书馆员的潜在能力，并通过知识的共享，提高图书馆整体管理水平。

柯平认为，图书馆知识管理，包含着两大范畴：一是对图书馆馆藏知识资源的组织与管理，另一个是运用图书馆的集体智慧开展业务活动，提高图书馆创新能力和可持续发展能力的图书馆管理。

盛小平认为，图书馆知识管理，是指应用知识管理理论与方法，合理配置和使用图书馆各种资源，充分满足用户不断变化的信息与知识需求，并提升现代图书馆的各项职能和更好地发挥其作用的过程。

黄海鹰认为，图书馆知识管理，就是对图书馆服务所涉及的知识进行组织和管理。它应包括两部分内容：一是对显性知识的组织与管理，二是对隐性知识的组织与管理。图书馆知识管理可看成是一种三维集成的：在处理维上，利用数据库、互联网和人工智能技术获取信息中隐含的知识；在经济维上，引入经济学的研究方法，将知识作为衡缺资源加以合理配置，以促进知识的增长；在人文维上，强调系统化的研究方法，把知识与信息、知识与人、知识与过程有效地结合起来，并进行大量的创新，以实现知识的转变与共享。

白庆氓认为，图书馆知识管理，是运用知识管理的理论与方法，进行图书馆的业务、财务、人事等各个方面的管理。

刘斌和刘晨则认为，图书馆知识管理就是不仅对显性知识进行收集、提取、整理、传播，而且还需要对高度个人化的隐性知识进行开发和管理。另外，还应包括对传承知识的知识组织的管理，也就是所谓的组织知识和知识的组织。

归纳起来，我国学术界对图书馆知识管理的概念，主要从两个角度切入：①从管理对象来看，认为图书馆知识管理，其实质就是对其显性知识和隐性知识的收集、整理、存储使用，并使其充分发挥作用的过程；②从职能来看，认为图书馆知识管理，即围绕知识创新开展工作，开发知识资源，为知识创新服务。也有研究者认为，图书馆知识管理体现于图书馆的内部组织管理和业务工作管理两个层面。

2. 原则、意义与目标

有学者提出，图书馆知识管理的原则主要有：个人参与原则，明晰原则，知识的积累、共享、交流原则。鲍玲在《试论图书馆知识管理》一文中，还提到图书馆知识管理应遵循知识创新管理原则、知识应用原则。

就图书馆知识管理的意义而言，刘岩芳在《论图书馆的知识管理》一文中认为：有助于从根本上改变图书馆传统的管理模式和服务方式；有助于提高馆员素质，树立图书馆良好的社会形象；有助于图书馆推进知识创新；有助于图书馆开发网络资源、提高竞争能力。有的学者还提到图书馆知识管理对挖掘知识资源、推动社会科技进步与知识创新，为图书馆的生存与发展注入生机与活力具有重要意义。

周文荣认为，图书馆知识管理的目标，是读者自由利用知识。即用户在没有任何障碍的情况下，按自己所需去充分地利用知识。

图书馆知识管理的最终目标，就是要促进知识创新。李家清在《图书馆知识管理的特征及其实施策略》一文中谈到，将图书馆知识管理的目标分为最终目标和具体目标，并针对这些目标提出了较为详细的具体实施措施。刘岩芳提出了促进图书馆知识转化和创新的问题及解决的办法。也就是说，图书馆实施知识管理，首先要实现图书馆学理论与实践的创新与发展，其次要构建一个全方位的以知识的积累、生产、获取、共享和利用为核心的战略，指导图书馆知识创新的方向，最后要形成有利于知识创新的图书馆文化与价值观，与其他科技工作者一道实现知识创新与科技创新。



陈有富则提出，图书馆知识管理的根本目的，应该最大限度地捕获、挖掘、利用、传播知识，为用户提供有效的知识共享平台与接口，以帮助用户做出最好的决策；同时，提升图书馆的形象，在为用户知识服务的过程中促进自身的发展。总之，图书馆知识管理的目标，就是为了最终实现知识创新。

3. 内容

罗卓舟、姜永常和解洪兰，从五个方面阐述了图书馆知识管理的内容：①知识创新管理。包括知识的理论创新管理、技术创新管理和组织创新管理。②知识组织与传播管理。③知识营销管理。它是指知识商品的生产、定价与销售全过程中各个环节的管理。④知识应用管理。在图书馆知识管理中，图书馆应开展以基于高速信息网络的知识服务，包括为企业、政府、社会团体、科研机构建立虚拟图书馆或信息中心，信息化的知识服务，图书馆资源数字化。⑤人力资源管理。它是指在图书馆知识管理中，人是具有文化属性的主体。

莫莉蓉认为，图书馆知识管理的内容，表现为信息资源的管理和智力资源的管理。信息资源管理，就是对显性知识的收集、整理、存储和使用，并使其发挥效用的过程，包括知识组织管理、知识传播管理、知识应用管理、知识创新管理。智力资源管理，就是对隐性知识，如个人的经验、技巧、情感、行为等抽象信息所实施的管理，它主要体现为人力资源管理。

麦欣从图书馆知识管理的任务上对其管理内容进行了论述。他认为，图书馆知识管理的双重任务（内部管理与外部管理），决定了其实施的内容：①显性知识的生产与组织管理，即对社会客观知识的数字化存储、信息加工、网络化传递生产过程的管理；②馆员隐性知识资源的开发；③建立知识库与知识联盟，促进知识应用和知识共享。

刘冬梅认为，图书馆知识管理的内容包括：以图书馆馆藏为中心的知识创新学习与培训和知识应用管理（知识服务），潜藏于图书馆工作人员头脑中的隐性知识资源的管理（激励机制、组织文化），知识管理系统的开发



建设（在图书馆自动化和信息系统的基础上）。

综合各家观点，图书馆知识管理的内容，主要有两种代表性的观点：一种是根据知识管理的流程来看，图书馆知识管理包括知识开发、知识组织、知识创新、知识服务等；另一种观点是从广义和狭义两方面去认识知识管理的内容。其中，狭义的知识管理，即对知识本身的管理，是图书馆知识管理的核心内容。

（二）关于图书馆知识管理中的人力资源管理

一般认为，人力资源管理是图书馆知识管理的核心。汤珊红在《新世纪图书馆知识管理的特征、内容及相应实现技术》一文中提出，人力资源管理的内容，包括人力资源的信息管理、人力资源的激励管理、人力资源的学习管理。人力资源的信息管理，包括人力资源信息的搜集、加工和存贮。人力资源的激励管理，是指通过各种有效的激励手段，激发人的需要、动机、欲望，形成某一特定目标，并在追求这一目标的过程中保持高昂的情绪和持续的积极状态，发挥潜力，达到预期目标。人力资源的学习管理，主要是对人的头脑的管理，为实现知识创新，必须加强对人的学习管理。

根据一些学者的观点，人力资源管理也要涉及图书馆知识链中的知识存储与积累环节，它们是图书馆最重要的隐性知识。图书馆设立研究与开发部门，完成相应的职能，由管理理念和知识主管两方面组成。知识主管不仅是组织知识和学习的鼓动者或传道者、组织知识基础设施的设计者、实施者和监督者，而且是外部信息和知识提供者之间的主要联络员，在知识结构的设计和实施中发挥领导的角色。人力资源管理包括对人力资源外在要素量的管理和内在要素质的管理两方面。量的管理，即根据图书馆人力和物力及其变化，对人力进行适当的培训、组织和协调。另外，所谓对人力资源内在要素质的管理，就是指对人的心理和行为的管理。

刘岩芳提出图书馆的人力资源管理包括两方面：一是对图书馆馆员的管理，二是对读者的管理。



余自娥在《知识管理时代图书馆员价值观的引导》一文中认为，知识管理要求图书馆员必须具备信息技术组合能力、领导能力、企业家的眼光和方法，并朝 CKO 方向发展。

综上所述，笔者认为，在进行图书馆知识管理中的人力资源管理时，要注意以下几个方面：①树立正确的图书馆人本管理理念，既要强调对作为服务客体的读者用户的管理，又要注重对作为服务主体的图书馆员的管理；②明确图书馆人力资源的要求，即图书馆员工应具备的知识与技能；③对图书馆的人员进行适当的业务培训，进行合理的组织和协调；④建立图书馆人力资源管理的激励与约束机制。

（三）关于图书馆知识管理的实施策略和模式

目前，许多图书馆都认识到实施知识管理的重要性，并且准备实施知识管理。但实施知识管理将涉及到图书馆的方方面面，不是一朝一夕所能完成的，需要投入大量人力、物力；同时，在推广的过程中，还会遇到很多困难。我国图书馆界的学者提出了各种实施策略和模式。比较有代表性的观点如下。

关于图书馆知识管理实施策略。姜永常从 5 个方面进行了阐述：①提高对图书馆实行知识管理的认识，加强管理人才的培养和资金投入；②建立有效的图书馆知识管理体系；③加强现代信息技术在图书馆知识管理中的应用；④实行图书馆知识信息集成管理；⑤把图书馆建成 CNKI 知识网络管理服务中心。

彭国莉认为，高校图书馆知识管理措施包括：实施有效的信息资源管理，设立 CKO，加强人力资源管理，组织与交流图书馆内部知识。

肖菲、罗艳玲从知识管理战略角度，阐述了 5 个方面：①设立知识主管，②建立内部知识库，③构建知识管理系统，④人力资源管理，⑤图书馆的文化理念。

夏萍则认为，图书馆知识管理的实施措施，可以从以下 5 个方面考

虑: ①图书馆不同的业务部门选择不同的知识管理策略，②传统服务与电子服务及网络服务相结合，③进行知识整合、建立知识联盟，④实施馆员的创新管理，⑤建立内部知识库。

程文艳提出了图书馆从组织内部进行知识整合，从组织外部进行知识联盟的方案：①知识整合方案：整合现有的信息系统，并包括外部和内部的需求，整合现有的人力资源，促使其能够实现终身学习；②知识联盟方案: 积极开发图书馆的自建知识库，选择适当的合作伙伴，走合作化道路。

刘岩芳从影响实施图书馆知识管理的重要因素人手，阐述了图书馆知识管理的有效实施：

(1) 图书馆知识管理的环境建设: ①建立知识网络，促进知识交流；②营造图书馆新文化氛围，促进知识共享与创新；③图书馆组织结构的创新；④相关政策、法规及规章制度的支持。

(2) 图书馆知识管理的技术支持: ①群件技术，②知识仓库，③Internet 及 Intranet，④数据挖掘，⑤知识地图。

(3) 图书馆实现知识管理的人员要求: ①设立知识主管，②培养馆员良好的个人道德素质，③重视人才、加强馆员再教育。

莫莉蓉从三个方面进行了论述: ①实现观念变革，树立人本管理意识；②创新知识共享机制，营造学习组织；③重建组织机构，设立知识主管。

刘斌认为: ①实施图书馆知识管理，要重视人的因素。无论是显性知识的搜集、整理和传播，还是隐性知识的捕获、挖掘，都依赖于图书馆管理人员。图书馆管理人员是图书馆知识管理的主体，具体承担着知识的组织、知识的传播职能。②图书馆管理人员的素质，决定知识管理的水平。因为图书馆知识管理的各个环节都离不开现代化人才，特别需要具有广、博、精、专的技术人才，才能及时跟上信息技术发展的趋势。③信息技术和信息资源也是图书馆知识管理的一个重要方面。信息技术和信息资源是



图书馆知识创新的保障和源泉 。

麦欣则把知识管理理念导入图书馆虚拟参考咨询服务，把虚拟参考咨询服务作为实施图书馆知识管理的切入点 。

总的来说，具体实施策略可归纳为以下几步：①实现观念变革，树立知识管理意识；②加强图书馆人力资源管理；③优化组织结构，重组业务流程；④构建知识管理系统，设立知识主管；⑤建立图书馆知识联盟，建立知识仓库，形成资源共享网络；⑥深化服务层次，以用户为中心，加强用户教育。有的学者提到要加强馆企结合，搭建知识管理互动平台。有的文章建议：积极推进图书馆数字化建设，采用并研制知识管理软件，提高图书馆管理质量，构建面向社会的知识服务系统等。上述研究还只是对图书馆实施知识管理的初步探讨，并没有形成系统的理论和方法，也没有在实际中得到应用。

（四）关于图书馆知识管理的相关信息技术

图书馆知识管理，是一种崭新的管理方式。通过这种方式，应该能够广泛地获取知识信息，并进行有序化、系统化整合，建立动态有效的知识库体系，提高图书馆的服务质量，促进知识创新。要达到这个目的，必须要有先进的信息技术作支持。

张敏勤在《网格：图书馆实现知识管理的新一代互联网技术》一文中认为，网络是图书馆实现知识管理的新一代互联网技术，这主要是因为网络技术应用于图书馆，可以为图书馆知识管理带来更为广阔的技术和发展平台，包括提供广域的高性能的计算环境，提供更为先进的知识组织技术，提供更加成熟的知识挖掘开发工具和软件，提供诸多的应用平台，如图书馆任务管理平台、图书馆数据处理平台、知识标引与检索平台、知识服务平台等。

知识仓库的研究，是计算机信息技术应用于知识管理的又一成就。李国强不仅给出了知识仓库的定义，而且分析了国内外图书馆合作开发特色



知识仓库的可能性及知识仓库在图书馆咨询产业化中的作用。在《知识管理系统下的知识仓库研究概念与模型》一文中，周军等学者进一步强调了知识仓库在知识管理系统中的作用，认为知识仓库是组织知识管理系统的核心要素，提出了一个三层的知识仓库体系结构模型。

张福学则从提高信息检索效率、培养知识共享的企业文化、更新知识仓库三个方面，提出了知识管理系统的设计思路，并分析了实现这些设计思路的三大类型工具，即知识生产工具、知识编码工具和知识转移工具。

董绍杰，焦芳梅认为，相关信息技术在图书馆知识管理中的应用，涉及到网络通讯技术（包括网络技术、内部网络技术、群件技术），信息存储与管理技术（包括元数据技术、知识仓库技术、磁盘阵列技术、附网存储技术、存储区域网技术），信息搜索与访问技术（包括超文本技术、搜索引擎技术、知识挖掘技术），自然语言理解技术（包括专家系统、语义网技术、智能代理技术）。采用先进的信息技术，提高了图书馆知识管理的效率和质量，优化了知识管理的模式。

（五）关于图书馆知识服务与知识创新

知识的价值和服务的价值，是知识管理的最终表现。无论是对显性知识的管理,还是对隐性知识的管理,都要以知识服务和知识创新为最终目的。

刘岩芳在《论图书馆的知识管理》一文中认为，对图书馆的知识服务进行管理，应该做好以下几方面的工作：知识导航，知识信息评价，知识咨询。

董绍杰和焦芳梅分析了如何从知识管理层面加强读者服务工作：①改变传统藏书体系，加强文献资源建设；②加强图书馆特色数据库或信息产品的开发，促进知识创新；③加强虚拟馆藏和网络平台建设，改变原有的服务模式，促进知识传递和共享；④重视人力资源的开发，促进知识创新。

陈春艳提出了知识服务的模式：①结构化参考服务模式：该模式以层次化的咨询建制为特征；②专业化信息服务模式：这种模式按照专业领域



来组织图书情报服务和信息服务；③个性化信息服务模式：该模式强调针对具体用户的需要和过程，提供连续的服务；④团队化信息服务模式；⑤知识管理服务模式：该模式从用户目标和环境出发，进行知识的收集、捕获、传递、利用与创新管理。

邹芳提出了讨论图书馆知识管理创新的途径: 改变藏书结构，建立网络环境下的知识共享系统，合理配置人力资源。

知识管理的直接目的，就是要提高图书馆知识服务的质量，促进知识创新。知识管理是图书馆知识服务和知识创新的条件，知识服务和知识创新是图书馆知识管理的动力，这三方面互相依赖、促进，共同发展。

（六）关于高校图书馆和数字图书馆的知识管理

高等院校是我国科学研究的一支重要力量。高校图书馆加强知识管理，可以推动高校科研项目的顺利完成，帮助高校多出成果、快出成果；同时，可以充分发挥其职能，促使高校多出人才，快出人才，出高质量的人才。因此，高校图书馆和数字图书馆成为图书馆知识管理研究的热点问题。

目前，许多高校图书馆逐渐将知识管理的理论和方法引入到日常实践中，如人力资源管理、资源整合、个性和服务、数字图书馆等。学术界对于这一方面的理论研究也越来越多。

高家茂提出，高校图书馆要将馆藏资源的学科特色性和学校的学科专业结合起来，以学科知识为主线，组织和整合图书馆的文献信息资源。

史军在谈到高校图书馆知识管理的实施策略中，提出加强馆企联合，搭建知识管理系统互动平台。认为高校图书馆应发挥馆藏文献信息资源、信息设备的网络、智力资源的优势，积极与企业共同搭建知识管理互动平台，充分发挥科研信息库和知识能源的作用，在实践中培养知识合作精神，更好地为知识建设服务。

数字图书馆的知识管理和知识产权保护，是当前图书情报学研究的另一个热点。邱均平等在《论数字图书馆的知识管理》一文中，介绍了数字

图书馆引入知识管理的背景基础后，重点阐述了数字图书馆知识管理的主要内容，包括知识创新、知识组织、知识开发、知识服务以及知识产权管理等，提出建立适合知识管理的组织管理机制 CKO、技术机制以及有利于创新、交流、学习和知识应用的环境和激励机制。

陈小玲的文章《论数字图书馆的知识管理》，涉及到数字图书馆知识管理中的知识生产、知识组织、知识营销和知识人员的管理等问题。

张天俊分析了知识管理的各种工具，如元数据的研究和应用、XML 可扩展性结构化标记语言组织信息和智能 Agent 技术，以及数据采掘技术 (Data Mining) 和个人知识管理软件工具 (Personal Knowledge System) 在数字图书馆信息资源优化建设中的重要作用。

在知识经济环境下，数字图书馆如何利用知识管理的理论指导数字图书馆资源的开发建设，以及培训具有丰富知识处理技能和经验的图书馆员，以提高数字图书馆的综合竞争力。可以说，知识管理的先进管理思想和方法，为数字图书馆提高自身综合服务能力和创新能力提供了有效的突破口。

三、国内图书馆知识管理研究分析

（一）基础理论研究不成熟

在 2001 年以前，图书馆知识管理的论文中，研究基础理论或宏观方面的居多，对应用技术的研究所占比例很小。关于知识管理的概念和理论，至今尚未有定论。大多数关于图书馆知识管理的理论研究，主要集中在概念、特征、目标、内容等方面，比较肤浅和单调，其理论的广度和深度都不够。实际上，像样的理论研究是较少的、缺乏的。

（二）图书馆知识管理实践研究刚刚起步

从 2001 年到现在，关于图书馆如何具体实施知识管理的文章数量大大增多，越来越多的学者将目光投向了图书馆知识管理的应用领域，更多地强调了知识管理在图书馆组织中的实施内容与策略，并对知识管理实施中



的重要方面进行了探讨。这样的发展趋势是符合学科发展规律的，但是研究结果的实用性不强，且观点大都如出一辙，构建新的组织架构、以人为本、设立知识主管、实现知识共享等，均缺乏创新。并且，真正结合具体实例来讨论知识管理的文章并不太多。这说明目前图书馆学术研究工作，仍存在着重基础理论轻应用实践的倾向，而这恰恰是进一步深入研究知识管理的大忌。要想在图书馆理论体系中形成一套具体的知识管理体系并成功地执行，需要不断地在实践中探索总结。遗憾的是，在论文中可供借鉴和学习的管理实例寥寥无几。

（三）图书馆对知识管理的研究还处于被动地位

图书馆开始研究知识管理的时间，相对于企业知识管理，是比较迟的，大部分观点都来源于企业知识管理。相对于企业界对知识管理展开的如火如荼的研究和应用，图书馆界显得尤为沉默。然而，作为一个学习型的组织，图书馆应该在知识管理方面起有力的领导作用，根据行业的特殊性，创建一套属于自己的理论，而不是跟在别的学科后面被动地吸取借鉴经验。

（四）图书馆知识管理研究的理论体系尚未完全形成

虽然图书馆界对知识管理研究的重要性有所认识，但目前尚未引起充分的讨论。从内容上看，还有很多未触及的领域或薄弱环节，尤其是对图书馆内部运行机制中的改革措施等各种具体问题的研究，如知识仓库、知识组织设计等等，学术界还较少涉及，或没有引起足够的重视。从国际范围来看，这些问题正是图书馆知识管理目前面临和急需解决的问题，亦是知识管理研究的热点。

（五）引入国外知识管理的研究成果较少

国外知识管理的研究起步较早，理论和实践经验也很丰富，较为成熟，大有可借鉴之处。例如， OCLC 在 2001 年举办了一系列有关知识管理的主题研讨，探讨知识管理的背景、动力、定义及其与万维网页演化和数字知识资源的交叉等问题。美国霍普金斯大学艾森豪威尔图书馆 (MSEL) 建立了一个包括“数字知识中心 (DKC)”的研发机构，帮助研究者实现信息

环境从传统向新世纪的转变。澳大利亚 Charles Sturt 大学信息研究学院专门成立了“知识管理研究小组”，研究开发计划之一，就是基于知识的图书馆计划（knowledge-based projects in libraries）。国际文献信息联合会（HD）在其网站中专门开设了“知识论坛”（FID Knowledge Forum）栏目，促进全球情报人员就信息管理与知识管理进行学术与经验交流。可以看出，国外非常注重理论与实践的结合，这方面的成果也有很多。但目前从所查文献来看，国内还仅局限于对国外知识管理的概念和发展概况的介绍，引用国外参考资料的文章也不多,可见国内对图书馆知识管理的研究还没有放开。

四、我国图书馆知识管理研究的展望

近几年来,我国的研究者从各个方面对图书馆知识管理进行了探讨,取得了一定的成果。但是，知识管理研究至今仍缺乏理论基础，一些基本的概念尚未明确，对知识管理课题范围的理解还存在较大差距，尚未形成统一的体系，图书馆知识管理实践研究缺乏具体的案例。笔者据此认为，我国图书馆的知识管理研究要取得新的发展和突破，应该在以下几个方面有所加强。

（一）加强图书馆知识管理的基本理论与方法研究

明确知识管理思想和图书馆管理的关系，探讨不同性质图书馆的知识管理思想及管理措施，加强世界各国图书馆管理体系的比较研究，充分吸收国外企业知识管理经验的精华；同时，加强对知识管理领域一些薄弱环节的研究,如知识管理的知识组织、知识创新、知识整合、资讯技术等方面。

（二）加强知识管理与现实改革协调的研究

在图书馆知识管理与现实管理工作实践的相互作用中，必然存在着一些不可避免的冲突和矛盾。例如，图书馆传统的管理方法和知识管理方法之间的协调、传统图书馆与数字图书馆知识管理之间的协调等，都是应该加强研究的重要课题。

（三）加强研究领域和层次的拓展、深化

图书馆实现知识管理，涉及的领域十分广泛，如管理学、心理学、计算机科学、人才学等等。这需要图书馆界学者和工作人员涉足和应用这些



领域的理论和实践成果，结合图书馆自身的特点，全方位地开展知识管理研究与探讨实施的问题。从研究开发的角度来看，图书馆应当积极参与国家、企业、社会其他机构的知识管理研究项目，以推动知识管理在产业、企业和社会中的应用。

（四）加强知识管理实施的研究

首先，加强知识管理实施体制的研究，建立知识管理与监督的组织机构，制订有效的管理措施和方法。其次，加强知识管理运行机制的研究，研究知识管理运行的程序或环节及其相互影响、制约因素及对策等，建立知识管理政策运行的有效机制。再次，加强对知识管理报酬制度的研究，充分调动图书馆馆员的积极性与创造性等。

（五）加强知识管理研究的组织和引导

应加强图书馆知识管理研究工作的组织和协调，充分调动学术界的科研力量，发挥群体研究效应。各省、市图书馆学会等学术组织，可定期或不定期地召开有关知识管理的学术会议。比如中国科学院文献情报中心，于 2002 年 5 月在京举办了“知识管理：图书馆的机遇与挑战”学术研讨会，《情报学报》、《图书情报工作》、《图书情报知识》、《情报科学》等全国性专业刊物，也曾就图书馆知识管理研究的一些重要课题不定期地开展征文活动，对知识管理研究活动进行引导，等等。

（六）加强知识管理研究的国际交流

我国图书馆界对国外，特别是发达国家图书馆知识管理实践和理论研究了解较少，影响了图书馆知识管理的实施和理论深化。图书馆界必须加强对外交流，进一步了解、学习、研究各国图书馆知识管理的经验和理论，为我所用。可以通过邀请国外知名学者来国内讲学，积极组团参加有关的国际会议，考察开展知识管理比较成功的国外图书馆等途径来实现。

第三节　知识管理的前景

有关知识管理的研究才刚刚起步，下一步研究还有广阔的空间。例如，对于组织知识的构成、量化和测评指标体系的研究，对于知识管理与企业竞争优势内在作用机理研究，对于组织知识管理活动内容以及相互关系的

研究，对于知识转移和转化的研究，对于知识管理同组织结构、环境互动的研究，对于知识管理同技术之间关系的研究，对于知识管理影响因素的定性和定量研究，对于知识管理同传统职能管理之间关系的研究等等，都还几近空白。

在 1998 年 6 月，斯克姆（David J. Skyrme）对今后知识管理的发展进行了预测：①从各种原则到一个公认的自成体系的原则，②从战略举措到日常实践，③从注重内部的知识加工到注重外部的知识事务，④从最佳实践到突破性实践，⑤从知识编码与数据库到可交易的知识资产，⑥从知识过程到知识对象，⑦从知识地图到知识导航者/代理，⑧从知识中心到知识网络，⑨从知识社区到知识市场，⑩从知识管理到知识创新。

关于知识管理的功能在未来可能会发生哪些，麦吉（Jim McGee）在《The Future of Knowledge Management》一文中进行了比较研究，如表 4 所示。

表 4　吉姆·麦吉的知识管理发展观

功　能	现　状	未　来
研究与分析	是知识管理事务单元的某部分	研究者将提供如何进行自我分析与研究的培训，他们自己将做少量的研究
内部网与外部网结构开发与管理	集中式管理工具和资源库、出版和许可环境	个人 Web 登录结构；任何人都可出版、预定对等浏览、专门搜索工具、知识挖掘和其他社交软件；集中式管理专家系统帮助说明处理过程；外部网通过不同许可协议扩展内部网
实践交流管理	一般的集中式管理支持功能	自我管理交流及工具与空间
数据库购买与预定	是知识管理事务单元的一部分；通过事先议定确定价格合同与费用拨款制	对外部数据库与资源能用内部 Web 登录一样的方式进行预定与访问，并能自动跟踪大量折扣
知识培训、交流与内容管理	集中开发课程，给予 Web 的学习工具，通讯与内容管理设施；对用户进行分类法、数据库设计和访问的培训	个人的一对一的培训；每个第一线员工选择他们自己的分类、组织与访问

周玉泉、李垣、谢恩认为，知识管理以后的发展方向，除了技术方面以外，还应在以下方面作进一步的研究。



(1) 相关研究的两个方向

首先，必须按照知识管理研究者的不同研究领域和商业背景，安排他们的研究。第二，组织包含了不同的知识，这需要不同类型的处理模式。如个人、团队和组织知识构成整个组织知识体系。这三种不同的知识所关注的侧重点是不同的。

(2) 知识管理的理论基础的进一步讨论

从目前的研究结果来看，知识管理的理论和方法基础远未形成。Grant 的公司知识观非常流行，但它没有反应组织知识的动态变化特征。一些研究者认为，必须重新审视知识管理是一个过程还是一个关系集合。

(3) 知识管理在其他领域的应用尤其是在组织进化中的应用

组织知识管理的建模已经非常成熟了。因此，未来的知识管理者，必须将知识管理与战略管理和信息管理结合起来。在这些领域中，有价值的具有重要意义的方面，是从知识管理的角度去分析跨组织关系问题。这些不同组织知识资产的知识周延特征和潜在互补性，能大大促进研究者跳出单个组织的边界。这些方法将被运用于研究组织网络。

余光胜认为，目前有待深入研究的知识管理问题有：①认识论与认知学习问题，它要求重构个人学习和组织的学习机制与学习模式；知识在时间上共享问题，它是发挥企业内部知识作用、提高企业知识创新效率的可靠保证。②企业知识创新路径问题；③知识管理系统问题，应在深入研究知识共享的微观机理的基础上，从组织设计、环境塑造、认知学习、激励机制、组织文化等方面，系统地构造企业的知识管理体系。

王众托院士在他的著作《知识系统工程》中，建议创建一门新的学科——知识系统工程，并把它定义为“知识系统工程是对知识进行组织管理的技术”。知识管理系统工程，是知识管理发展的一个新方向。

(1) 基于知识的系统概念结构

T. H. Davenport 和 L. Prusak 认为，知识管理系统是经设计和开发的

为组织的决策者/用户提供决策和完成各种任务所需知识的一种系统。Peter H. Gray 引用 Alavi 和 Leidner 的观点，指出“知识管理系统是一种集中于创造、聚集、组织和传播一个组织知识的信息系统。知识库和知识地图是知识管理系统的两种常见类型。”知识管理与知识工程和基于知识的系统(KBS)已经完全融合，现代知识管理强调通过 KBS 技术来支持企业经营过程重构与集成,从而形成了基于知识的知识管理Knowledge-based Knowledge Management。这一新概念由 5 大需求组成，即知识获取、组织、形式化、发布和应用。

CommonKADS 是目前知识管理和 KBS 开发中最常用的系统方法。KADS 的一个基本特点是建立了一套模型,每个模型描述 KBS 的某一特定方面及其环境。在 CommonKADS 中，定义并区分了 6 类模型：组织模型(Organization Model)、任务模型（Task Model)、主体模型（Agent Model)、通讯模型（Communication Model)、专家模型（Expertise Model）和设计模型（Design Model)。

(2) 知识表述与组织的 4 大技术

①可扩展标记语言(XML):用户可以建立适于自己所用的数据元素。②资源描述模型（Resource Description Framework, RDF)：提供数据模型，RDF 的结构可以表达计算机所能理解的语义。③概念分类体系：建于 RDF 之上，是使知识管理系统具有智能的关键。④智能代理（intelligent agents)：这些是无需人工干预就能处理信息的软件。

(3) 借助网格技术实现知识管理系统

构建网格的目的在于实现人类知识的有效利用，它不仅对网格管理软件提出了技术要求，同时也对知识管理的理论和方法提出了挑战。

中科院计算所的诸葛海等人提出了一个知识格 (Knowledge Grid) 模型，用于解决 Web 上的知识共享管理问题，并最终帮助 Internet 用户有效地进行问题求解。该模型在一个三维知识空间,类别—等级—位置(Category-



Level-Location）上组织知识并提供一种知识网操作语言（Knowledge Grid Operation Language，KGOL）进行知识格的创建、知识输入、编辑、部分或全部开放格，并从开放的网格中获取所需知识等操作。

总结并分析这些专家的观点，我们发现知识管理的发展趋势表现为：

第一，未来的知识管理应该能够很好地回答一些基本问题，如什么是知识，什么是知识管理，知识来源于哪里，学习与知识在业务行为中有什么样的作用。

第二，未来的知识管理，将使组织学习、知识创新过程嵌入组织结构中，能把熊彼特创造性毁灭（Schumpeterian Creative Destruction，意思是指用相应的更好的产品、工序、观念和企业，来替代现存的产品、工序、观念和企业的过程）引入本组织，使它处于一种持续的不稳定状态，具有不可预见性。

第三，未来的知识管理将广泛集成管理实践活动，如知识共享。团队合作，最佳知识与实践的探索，研究成果、创新与学习课程的获取与组织，知识的更新，个人知识积累与自我发展等。知识管理是成功的关键因素。

第四，未来的知识管理，将更多地利用与发挥信息技术在知识管理中所起的作用，帮助人们实现获取新知识的智能化与个性化，从而改变人们工作与学习的方式。

第五，未来的知识管理，将在整个组织得到推广和运用。无论何时，人们尽可能采用知识管理方法来简化管理事务，减少工作量，提高工作效率。在此基础上，知识管理的实践与经验，可以传递与推广到一些合作性组织，从而提高整个行业甚至整个社会管理与利用知识的能力。



参考文献

专　　著

[1] 董克用，叶向峰. 人力资源管理 [M]. 北京：人民大学出版社，2003.

[2] 姚欲群. 人力资源开发与管理 [M]. 北京：高等教育出版社，2003.

[3] 王众托. 知识系统工程 [M]. 北京: 科学技术出版社，2004.

[4] 吴建中. 战略思考——图书馆管理的 10 个热门话题 [M]. 上海: 上海科学技术文献出版社，2005.

[5] 罗彩冬，杨永梅. 现代图书馆参考咨询 [M]. 北京：海洋出版社，2006.

[6] 石向实，刘晨. 图书馆知识管理 [M]. 浙江: 浙江大学图书馆，2006.

[7] 柯平. 图书馆知识管理研究 [M]. 北京: 北京图书馆出版社，2006.

[8] 盛小平. 图书馆知识管理引论 [M]. 北京: 海洋出版社，2007.

[9] 刘传和，陈界. 图书馆知识管理与实践 [M]. 北京：海洋出版社，2007.

[10] 刘贵琴. 图书馆知识管理 [M]. 安徽: 安徽大学出版社，2007.

[11] 迟玉华. 大学图书馆知识导航体系的构建与管理 [M]. 北京: 科学出版社，2008.

期　　刊

[1] 刘正怀，李文学. 谈 21 世纪高校图书馆馆长 [J]. 情报杂志，2000 (9).

[2] 汤珊红. 新世纪图书馆知识管理的特征、内容及相应的实现技术 [J]. 现代图书情报技术，2000 (5).

[3] 刘茂生. 图书馆知识管理管见 [J]. 中国图书馆学报，2000 (4).

[4] 姜永常. 再论图书馆的知识管理及其实施策略 [J]. 图书馆，2001 (1).

[5] 周文荣. 自由利用知识与图书馆知识管理 [J]. 图书情报知识，2001 (3).

[6] 彭国莉. 西部大开发中高校图书馆知识管理策略 [J]. 图书馆理论与实践，2001 (6).

[7] 均平, 沙勇忠, 刘焕成. 论数字图书馆的知识管理 [J]. 情报资料工作, 2001 (5).
[8] 陈小玲. 论数字图书馆的知识管理 [J]. 图书情报工作, 2001 (5).
[9] 罗卓舟. 现代化图书馆知识管理的特点及内容 [J]. 求实, 2001 (1).
[10] 肖菲, 罗艳玲. 图书馆知识管理模式研究 [J]. 江西社会科学, 2002 (8).
[11] 张福学. 知识管理系统的设计思路与实现工具 [J]. 情报杂志, 2002 (3).
[12] 张天俊, 丁大可. 论知识管理与数字图书馆信息资源建设的优化 [J]. 中国图书馆学报, 2002 (3).
[13] 周军. 知识管理系统下的知识仓库研究——概念与模型 [J]. 情报学报, 2002 (5).
[14] 李国强. 知识仓库技术及其应用 [J]. 现代情报, 2002 (6).
[15] 解洪兰. 新世纪图书馆知识管理及创新机制的建立 [J]. 情报杂志, 2002 (5).
[16] 杜也力. 图书馆知识管理核心内容辨析 [J]. 情报杂志, 2002 (9).
[17] 杜也力. 建立"知识组织"与进行"知识组织"——谈图书馆知识管理的主要任务及其实现 [J]. 图书情报知识, 2002 (6).
[18] 李桂春. 论馆长的素质与修养 [J]. 情报科学, 2002 (4).
[19] 李桂春. 谈馆长的人格修养 [J]. 图书馆建设, 2002 (1).
[20] 魏来. 知识管理环境下图书馆员的定位 [J]. 图书馆学研究, 2002 (2).
[21] 蔡和凤. 高校图书馆长素质的影响力 [J]. 河南图书馆学刊, 2002 (6).
[22] 徐建华, 付娇. 图书馆员的职业生涯开发与管理 [J]. 中国图书馆学报, 2003. (1)
[23] 董绍杰, 焦芳梅. 从知识管理的层面加强图书馆读者服务工作 [J]. 图书馆学研究, 2003 (2).
[24] 张敏勤. 网格: 图书馆实现知识管理的新一代互联网技术 [J]. 图书馆杂志, 2003 (2).
[25] 李家清. 图书馆知识管理的特征及其实施策略 [J]. 图书情报知识, 2003 (1).
[26] 程文艳. 图书馆知识管理方案浅谈——论知识整合与知识联盟 [J]. 情报科学, 2003 (4).
[27] 夏萍. 图书馆知识管理的主要内容及实施措施 [J]. 情报科学, 2003 (7).
[28] 柯平. 知识管理在图书馆中的应用 [J]. 图书馆学研究, 2003 (9).

[29] 王晶. 图书馆人力资源管理 [J]. 情报资料工作，2003（2）.

[30] 鲍玲. 试论图书馆知识管理 [J]. 新疆社科论坛，2004 (3).

[31] 刘岩芳. 图书馆知识管理有效实施的相关因素研究 [J]. 情报杂志，2004 (8).

[32] 莫莉蓉. 图书馆知识管理及其实施对策 [J]. 图书馆 2004 (6).

[33] 盛小平. 图书馆知识管理的基本问题 [J]. 图书馆理论与实践，2004 (3).

[34] 钱智勇. 学科馆员与重点学科创新服务模式研究 [J]. 情报理论与实践，2004（5）.

[35] 陈能华，肖冬梅，龚蛟腾. 我国图书馆业务部门设置现状调查与分析 [J]. 图书情报工作，2004（11）.

[36] 史军. 浅论高校图书馆知识管理的策略 [J]. 西南民族大学学报，2005 (7).

[37] 熊璐. 我国图书馆知识管理研究进展述评 [J]. 图书・情报・知识，2005（6）.

[38] 郭家义. 国外图书馆知识管理研究概述 [J]. 图书馆理论与实践，2005（2）.

[39] 邹芳. 图书馆知识管理创新 [J]. 情报杂志，2005 (2).

[40] 陈春艳. 图书馆知识管理与知识服务探析 [J]. 现代情报，2005 (7).

[41] 麦欣. 网络环境下虚拟参考咨询服务与图书馆知识管理关系探讨 [J]. 情报理论与实践，2005 (4).

[42] 刘冬梅. 图书馆知识管理的有效实施研究 [J]. 集团经济研究，2005 (5).

[43] 余自娥. 知识管理时代图书馆员价值观的引导 [J]. 高校图书馆工作，2005 (6).

[44] 黄海鹰. 构建新型的图书馆知识管理体系 [J]. 图书馆，2005 (l).

[45] 白庆氓. 图书馆知识管理模式设计 [J]. 情报杂志，2005 (4).

[46] 刘斌. 略论图书馆知识管理 [J]. 图书馆，2005 (4).

[47] 刘晨，屠航. 图书馆知识管理信息门户应用模型 [J]. 情报科学，2005 (12).

[48] 常永平. 论图书馆馆长观念现代化 [J]. 上海高校图书情报工作研究，2005（1）.

[49] 盛小平. 论图书馆人力资本管理 [J]. 图书情报工作，2005（5）.

[50] 李忠波. 高校图书馆人才流失现象透析 [J]. 中国人才，2005（23）.

[51] 敏力. 职业生涯管理——图书馆人力资源管理的新发展 [J]. 图书情报工作，2005（增刊）.

[52] 牛红亮，彩玲. 关于图书馆员职业生涯的探讨 [J]. 情报资料工作，2005（6）.

[53] 任全娥. 虚拟参考咨询服务与图书馆知识管理的契合关系 [J]. 情报资料工作, 2005（6）.
[54] 毕素清. 参考咨询服务的新发展与泛技术化问题 [J]. 图书馆论坛, 2005（1）.
[55] 刘爱云. 图书馆的文献管理与知识管理 [J]. 国家图书馆学刊, 2005（2）.
[56] 余光胜. 企业知识理论导向下的知识管理研究新进展 [J]. 研究与发展管理, 2005 (3).
[57] 高家茂. 基于知识管理的高校图书馆资源整合 [J]. 图书馆建设, 2006（3）.
[58] 温有奎. 知识管理研究与发展方向 [J]. 情报科学, 2006 (5).
[59] 王知津, 闫永君. 我国图书馆知识管理研究进展 [J]. 高校图书馆工作, 2006（4）.
[60] 储节旺. 国内外知识管理研究领域、主要成就及未来趋势 [J]. 情报资料工作, 2006（5）
[61] 吴宗敏. 高校图书馆知识管理人员的素质研究 [J]. 兰台世界, 2006（1）.
[62] 李金玲. 知识管理时代图书馆员的素质教育 [J]. 岱宗学刊, 2006（2）.
[63] 狄九凤. 论知识管理中图书馆的人力资源管理 [J]. 农业图书情报学刊, 2006（7）.
[64] 董利宣. 基层图书馆馆长有效领导力剖析与构建 [J]. 图书馆论坛, 2006（1）.
[65] 覃冠. 优秀的图书馆领导者从何而来 [J]. 图书馆论坛, 2006（1）.
[66] 胡传迎, 胡振萍. 试析图书馆馆长的时间管理 [J]. 大学图书情报学刊, 2006（3）.
[67] 陶力. 现代图书馆人力资源开发与管理对策研究 [J]. 图书馆论坛, 2006 (2)
[68] 王本瑜. 浅谈现代高校图书馆文献资源规范管理 [J]. 现代情报, 2006（12）.
[69] 张晶晶. 高校图书馆知识管理及其在文献编目中的作用 [J]. 图书馆学刊, 2006（4）.
[70] 李景文. 大学图书馆馆长与人力资源管理创新 [J]. 图书馆理论与实践, 2006 (3).
[71] 陈丽翎. 科学利用文献提高图书馆的服务能力 [J]. 图书馆论坛, 2006（3）.
[72] 许炜, 徐军华, 易红. 知识管理环境下图书馆业务重组模式探析 [J]. 现代情报, 2006（4）.
[73] 李伟基. 近年来我国图书馆知识管理研究综述 [J]. 新世纪图书馆, 2007（3）.
[74] 朱梅芳, 徐少同, 王春芳. 国外图书馆知识管理研究述评 [J]. 图书情报工作, 2007（8）.

[75] 刘擎. 构建“学科馆员”绩效评估体系的思考 [J]. 现代情报，2007（6）.
[76] 肖秀阳. 图书馆长要在“软管理”上做文章 [J]. 图书馆，2007（1）.
[77] 尤爱国. 网络时代传统图书馆员职能定位的反思 [J]. 科技情报开发与经济，2007（1）.
[78] 刘柏云. 图书馆参考咨询服务研究 [J]. 图书馆，2007（4）.
[79] 沙溪清. 数字时代图书馆知识管理研究及案例分析 [J]. 情报资料工作，2007（5）.
[80] 孙向荣. 基于知识管理的高校图书馆文献采访决策科学化研究 [J]. 现代情报，2007（5）
[81] 袁琳，吴汉华. 读者知识管理探析 [J]. 图书馆，2007 (4).
[82] 吴自勤，赵新新. 图书馆知识管理发展缓慢探因及对策 [J]. 河南图书馆学，2007 (10)
[83] 刘勇，徐双. 基于读者知识的图书馆读者服务创新 [J]. 图书馆论坛，2008（3）.
[84] 潘芳莲. 论图书馆知识管理中的学科馆员 [J]. 江西图书馆学刊，2008（1）.
[85] 满红芳. 高校图书馆隐性知识管理分析 [J]. 科技情报开发与经济，2008（2）.
[86] 刘岩芳. 我国图书馆知识管理研究统计分析 [J]. 农业图书情报学刊，2008（2）.
[87] 刘莉. 关于构建图书馆知识管理体系的思考 [J]. 科技情报开发与经济，2008（2）.
[88] 朱华琴. 关于图书馆知识管理的研究 [J]. 现代情报，2008（2）.

学 位 论 文

[1] 陈新颜. 图书馆知识管理及其实施对策 [D]. 大连：大连理工大学，2002.
[2] 王群. 知识管理——21 世纪图书馆发展的新领域 [D]. 长春：东北师范大学，2002.
[3] 严韧. 知识经济时代数字图书馆的建设与管理相关问题分析 [D]. 南京：南京理工大学 2002.
[4] 刘岩方. 论图书馆的知识管理 [D]. 哈尔滨：黑龙江大学，2003.
[5] 孟朝晖. 论数字图书馆的知识管理 [D]. 湘潭：湘潭大学，2003.
[6] 陈扬. 知识管理在我国公共图书馆的实施策略 [D]. 天津：天津师范大学，2004.
[7]阎晓红.知识管理与高校图书馆人力资源开发和管理研究[D]. 西安:西北大学,2004.

[8] 来玲. 大学图书馆知识流程及知识挖掘流程研究 [D]. 天津: 天津师范大学, 2004

[9] 姜梅. 数字环境下高校图书馆参考咨询服务模式研究 [D]. 天津: 天津师范大学, 2004.

[10] 刘丽. 图书馆的知识管理实施探讨 [D]. 天津: 天津大学, 2005.

[11] 任全娥. 基于知识管理实施的图书馆虚拟参考咨询服务研究 [D]. 郑州: 郑州大学, 2005.

[12] 彭莲好. 图书馆隐知识管理研究 [D]. 武汉: 武汉大学, 2005.

[13] 刘巧英. 现代图书馆信息服务的创新理论研究 [D]. 郑州: 郑州大学, 2005.

[14] 高嵘. 高校图书馆组织结构和人力资源管理模式研究 [D]. 昆明: 昆明理工大学, 2005.

[15] 赵凤娟. 基于隐性知识的图书馆知识管理研究 [D]. 哈尔滨: 黑龙江大学, 2006.

[16] 李艳茹. 基于知识管理的高校图书馆管理 [D]. 大连: 大连理工大学, 2006.

[17] 刑军. 图书馆知识服务平台构建研究 [D]. 长春: 东北大学, 2006.

会议论文

刘先引. 基于知识管理的图书馆业务机构重建初探 [G]. 山东省图书馆学会第十三次科学讨论, 2006 (4).

